

**PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2015 DE LA EMPRESA COPY- PARTES DE LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

DIANA MARÍA PÉREZ CÁRDENAS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO, NARIÑO
2013**

**PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2015 DE LA EMPRESA COPY- PARTES DE LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

DIANA MARÍA PÉREZ CÁRDENAS

**Trabajo de grado presentado para optar al título Profesional de
Administradora de Empresas**

**ASESOR:
Dr. CARLOS OMAR OJEDA ENRIQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO, NARIÑO
2013**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 de Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Asesor

San Juan de Pasto, Junio 27 de 2013

DEDICATORIA

A Dios que lo es todo en mi vida.

A mi mamá la mujer más maravillosa del mundo, quien ha sido mí inspiración, mi soporte y mi bendición, a mi familia y mis amigas sin quienes esto no hubiese sido una realidad.

RESUMEN

El entorno actual exige a las empresas que desean permanecer en el mercado, sea cual sea su actividad y sector económico, a tomar decisiones encaminadas al mejoramiento y optimización de sus procesos y procedimientos organizacionales para ser más productivas y competitivas en la búsqueda del posicionamiento en el mercado.

Será entonces, deber de la administración utilizar las herramientas adecuadas para la toma de decisiones asertivas que conlleven a la identificación clara de las mejores alternativas que conduzcan a un adecuado cumplimiento de los objetivos. Para ello, las empresas deben aplicar la planeación, organización, dirección y control como uno de los caminos más efectivos para lograrlo, lo cual bien definido se constituye en una guía muy efectiva en la consecución de los mejores resultados.

La competitividad es el común denominador de todas las organizaciones que intentan satisfacer de mejor manera las necesidades cada vez cambiantes y más exigentes de los clientes. Por eso, el presente estudio quiere convertir a la empresa Copy-Partes en un actor competitivo y líder dentro de su sector, aprovechando sus fortalezas y oportunidades.

Para poder alcanzar este objetivo es claro que se necesita una herramienta como la planeación estratégica que permita el direccionamiento correcto hacia el logro de las metas, y permita a su vez establecer de manera adecuada los procesos de la empresa.

ABSTRACT

The current environment requires companies that want to stay in the market, whatever their activity and economic sector , to make decisions aimed at improving and optimizing organizational processes and procedures to be more productive and competitive in the search positioning market.

It is then the duty of the administration to use the right tools for making right decisions that lead to the clear identification of the best alternatives that lead to proper implementation of the objectives . To do this , companies must implement the planning, organization , direction and control as one of the most effective ways to achieve this , which is well defined in a guide is very effective in achieving the best results.

Competitiveness is the common denominator of all organizations seeking to better meet the growing needs changing and more demanding customers . Therefore, this study aims to turn the company Copy- Parties to a competitive player and leader in its sector , building on its strengths and opportunities.

In order to achieve this goal is clearly a need for a tool such as strategic planning to enable correct routing towards achieving the goals, and in turn allow adequately establish business processes .

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. MARCO GENERAL	18
1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
3. OBJETIVOS.....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4. JUSTIFICACIÓN.....	22
4.1 ¿A QUÉ PROBLEMAS ESPECÍFICOS SE DARÁ SOLUCIÓN?	22
5. MARCO REFERENCIAL.....	24
5.1 MARCO TEÓRICO	24
5.2 MARCO CONCEPTUAL	41
5.3 MARCO CONTEXTUAL.....	44
5.3.1 Generalidades de la empresa Copy Partes	44
5.3.1.1 Información General.....	44
5.3.1.2 Constitución jurídica.....	44
5.3.1.3 Actividad Económica.....	44
5.3.1.4 Historia de la Empresa Copy- Partes	45
5.3.1.5 Organigrama	46
5.3.1.6 Localización Geográfica.....	47
5.4 MARCO LEGAL	47

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	50
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
6.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
6.3 METODO DE INVESTIGACIÓN	51
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	52
6.4.1 Población	52
6.4.2 Muestra	53
6.4.3 Presentación de la Información.....	54
6.4.3.1 Análisis e interpretación de la información del Personal	54
6.4.3.2 Análisis de información de las encuestas a competidores	74
6.4.3.3 Análisis e Interpretación de información de Clientes	83
6.4.3.4 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida a gerencia.....	93
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	99
7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	99
7.1.1 Análisis del Macro Ambiente.....	99
7.1.1.1 Entorno Político legal	99
7.1.1.2 Entorno económico	100
7.1.1.3 Entorno sociocultural.....	109
7.1.1.4 Entorno tecnológico	114
7.1.2 Entorno Competitivo	115
7.1.2.1 Análisis del Perfil Competitivo.....	118
7.1.2.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).....	119
7.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	121
7.2.1 Diagnóstico de Mercadeo	121
7.2.1.1 Análisis de las 4p	122
7.2.2 Diagnóstico de Alta Gerencia.....	123
7.2.3 Diagnóstico de Talento Humano.....	124
7.2.4 Diagnóstico Financiero.....	124
7.2.5 Diagnóstico Investigación y Desarrollo	128

7.2.6 Matriz de Perfil de Capacidad Interna (P.C.I.).....	128
7.2.7 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	130
7.2.8 Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción PEEA	132
7.2.9 Matriz del Grupo Consultor de Boston GCB	133
7.2.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	134
8. MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).....	136
8.1 ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA.....	137
9. MISION, VISION, PRINCIPIOS ESTRATEGICOS Y VALORES CORPORATIVOS	140
9.1 MISION	140
9.2 VISIÓN.....	140
9.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	140
9.4 VALORES CORPORATIVOS	140
10. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA COPY PARTES.....	141
10.1 METAS.....	141
10.2 PROGRAMAS.....	142
10.3 EVALUACIÓN Y CONTROL	147
10.4 INDICADORES DE GESTIÓN	148
11. PLAN DE ACCIÓN.....	150
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES.....	153
BIBLIOGRAFÍA.....	154
CIBERGRAFÍA.....	156
ANEXOS	157

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de la población y muestra según el número de colaboradores	52
Tabla 2. Clasificación de la población y muestra según el número de clientes.	54
Tabla 3. Colombia. PIB. Variaciones de la demanda final	102
Tabla 4. Estratificación población de Pasto	111
Tabla 5. Descripción de Principales Competidores.....	118
Tabla 6. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	119
Tabla 7. Amenazas Claves	120
Tabla 8. Oportunidades Claves.....	120
Tabla 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	121
Tabla 10. Balance general	125
Tabla 11. Estado de resultados	126
Tabla 12. Indicadores financieros	127
Tabla 13. Perfil de Capacidad Interna PCI.....	129
Tabla 14. Debilidades Claves	130
Tabla 15. Fortalezas Claves	130
Tabla 16. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	131
Tabla 17. Porcentaje de participación.....	133
Tabla 18. Debilidades Claves	134
Tabla 19. Fortalezas Claves	135
Tabla 20. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	135
Tabla 21. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	136
Tabla 22. Matriz de valoración de estrategias	147
Tabla 23. Mecanismo de seguimiento y evaluación.....	148
Tabla 24. Indicadores de gestión	149
Tabla 25. Plan de Acción	151

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. ¿La empresa tiene establecidos de forma explícita Misión, Visión, Objetivos Corporativos y Valores Corporativos?.....	55
Gráfica 2. ¿Existe un organigrama explícito y es de su conocimiento?	56
Gráfica 3. ¿Conoce del funcionamiento de las líneas de autoridad de la Empresa?	57
Gráfica 4. ¿Sabe usted de la existencia del manual de funciones y procedimientos de la Empresa?.....	58
Gráfica 5. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación en la empresa?	59
Gráfica 6. ¿Maneja sistemas de control de gestión mediante indicadores?	60
Gráfica 7. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	61
Gráfica 8. ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?	62
Gráfica 9. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	63
Gráfica 10. ¿La comunicación interna fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?	64
Gráfica 11. ¿Cuenta con un departamento encargado de personal?	65
Gráfica 12. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal y existe un proceso de inducción?	66
Gráfica 13. ¿El personal de la empresa está altamente motivado?.....	67
Gráfica 14. ¿El ambiente de trabajo es adecuado?	68
Gráfica 15. ¿Es alto el nivel de satisfacción en el trabajo?	69
Gráfica 16. ¿Se ofrece capacitación al empleado?.....	70
Gráfica 17. ¿Se ofrecen sistemas de incentivos?	71
Gráfica 18. ¿Se aplican sistemas de sanciones?	72
Gráfica 19. ¿Son adecuadas las condiciones físicas en que labora?	73
Gráfica 20. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?	74

Gráfica 21. ¿Qué clase de productos y/o servicios ofrece?	75
Gráfica 22. ¿Cuántos trabajadores emplea?	76
Gráfica 23. ¿Qué nivel de calificación tiene la mano de obra que emplea?	77
Gráfica 24. ¿Comercializa los productos a nivel?	78
Gráfica 25. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer los productos?	79
Gráfica 26. ¿El personal recibe capacitación?	80
Gráfica 27. Si la anterior respuesta es afirmativa ¿en qué áreas?	81
Gráfica 28. Califique de 1 a 4 (4 el puntaje más alto y 1 el más bajo), los siguientes aspectos en relación a su empresa.	82
Gráfica 29. ¿Qué productos y/o servicios ha adquirido en esta empresa?	83
Gráfica 30. ¿Cuál es la principal característica por la cual adquiere los productos y/o servicios en esta empresa?	84
Gráfica 31. ¿Por cuál medio conoció los productos que ofrece la empresa?	85
Gráfica 32. ¿Está satisfecho con la atención de los empleados de la empresa? ..	86
Gráfica 33. ¿La empresa le otorga créditos?	87
Gráfica 34. ¿Cuándo se presenta un problema relacionado con los productos usted ha recibido oportuna solución?	88
Gráfica 35. ¿Cómo considera los precios de los productos?	89
Gráfica 36. ¿El Horario de atención de la empresa se adecúa a sus necesidades?	90
Gráfica 37. ¿Ha comprado los productos que ofrece la empresa, en otra empresa de la ciudad?	91
Gráfica 38. Si la respuesta anterior es afirmativa indíquela razón principal	92
Gráfica 39. Crecimiento anual del Producto Interno Bruto PIB. 2001-2011	101
Gráfica 40. Evolución de la variación anual en el IPC 2001-2011	103
Gráfica 41. Tasa de desempleo	104
Gráfica 42. Tasa de cambio	106
Gráfica 43. Matriz del grupo consultor de Boston GCB	133

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Etapas del proceso de planeación estratégica	26
Figura 2. Fuerzas competitivas de Michael Porter	31
Figura 3. Matriz de portafolio de productos.....	41
Figura 4. organigrama de Copy Partes	46
Figura 5. Localización geográfica de Nariño	47

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta dirigida al personal de Copy Partes	158
Anexo B. Encuesta dirigida a clientes	161
Anexo C. Encuesta dirigida a proveedores	163
Anexo D. Encuesta dirigida a empresas distribuidoras de equipos de oficina y servicio técnico especializado en la ciudad de san juan de pasto	165
Anexo E. Encuesta dirigida a expertos directores cámara de comercio de pasto, Fenalco.	168
Anexo F. Entrevista dirigida al gerente	170

INTRODUCCIÓN

El entorno actual exige a las empresas que desean permanecer en el mercado, sea cual sea su actividad y sector económico, a tomar decisiones encaminadas al mejoramiento y optimización de sus procesos y procedimientos organizacionales para ser más productivas y competitivas en la búsqueda del posicionamiento en el mercado.

Será entonces, deber de la administración utilizar las herramientas adecuadas para la toma de decisiones asertivas que conlleven a la identificación clara de las mejores alternativas que conduzcan a un adecuado cumplimiento de los objetivos. Para ello, las empresas deben aplicar la planeación, organización, dirección y control como uno de los caminos más efectivos para lograrlo, lo cual bien definido se constituye en una guía muy efectiva en la consecución de los mejores resultados.

La competitividad es el común denominador de todas las organizaciones que intentan satisfacer de mejor manera las necesidades cada vez cambiantes y más exigentes de los clientes. Por eso, el presente estudio quiere convertir a la empresa Copy-Partes en un actor competitivo y líder dentro de su sector, aprovechando sus fortalezas y oportunidades.

Para poder alcanzar este objetivo es claro que se necesita una herramienta como la planeación estratégica que permita el direccionamiento correcto hacia el logro de las metas, y permita a su vez establecer de manera adecuada los procesos de la empresa.

Para toda organización debe ser fundamental el talento humano, por ende es necesario contar con el personal idóneo para cada una de las funciones de la empresa; esto sólo se obtiene por medio de un correcto proceso de selección, capacitación y retroalimentación constante de su labor, contribuyendo así a ese objetivo común que será el de mejorar la competitividad de Copy Partes dentro del mercado.

Este proyecto pretende proporcionarle a la organización una guía clara, concreta y completa de la planeación estratégica en sí, de cómo organizarla y su realización mediante un plan de acción.

El proyecto se estructura en diez capítulos en la siguiente forma:

El primero corresponde al Marco General en el cual se indica el título y el tema de la investigación

En el segundo capítulo se hace referencia al problema de investigación, donde se hace el planteamiento, la formulación y sistematización del mismo.

El tercer capítulo se refiere a los objetivos del estudio, tanto el objetivo general como los específicos.

El cuarto capítulo comprende la justificación en la que se determina la importancia del estudio.

El quinto corresponde al marco de referencia que incluye marco contextual, teórico, legal y conceptual.

En el sexto se menciona los aspectos metodológicos, como tipo de investigación, diseño, población y muestra, instrumentos.

El séptimo hace referencia al diagnóstico estratégico en el que se analiza la situación interna y externa de la empresa

El octavo corresponde a las opciones estratégicas en el que se elaboran las matrices para establecer las estrategias más adecuadas.

El noveno se refiere al redireccionamiento estratégico, en el que se establecen misión, visión, principios u objetivos corporativos.

El décimo comprende el plan de acción e indicadores de gestión, en el que se establecen estrategias, actividades, y demás aspectos a desarrollar en la empresa

Por último se establecen las conclusiones y recomendaciones.

1. MARCO GENERAL

1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Plan estratégico 2012- 2015 para la empresa Copy-Partes en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Planeación Estratégica

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente dentro de la empresa distribuidora de equipos de oficina Copy-Partes en la ciudad de San Juan de Pasto se observa grandes dificultades que influyen significativamente en la calidad y eficiencia en la prestación del servicio, exteriorizando evidentes deficiencias relacionadas con el direccionamiento estratégico en aspectos tales como la falta de visión, misión, objetivos corporativos, portafolio, organigrama, políticas, principios administrativos, entre otros, lo que determina desconocimiento por parte de los directivos y una letal falla en la orientación competitiva de la organización. De esta manera las metas de la empresa son indeterminadas, provocando consecuencias como el deterioro de sinergia, falta de posicionamiento, competitividad y rentabilidad e ineficacia para pronosticar y responder a los cambios del entorno.

Asimismo, en cuanto a la gestión administrativa es evidente que no existe una adecuada comunicación y una jerarquización clara de funciones y cumplimiento, a causa de no poseer un organigrama claramente definido, creando caos organizacional, desmotivación profesional y dificultando el trabajo en equipo.

Por otro lado, en el ámbito externo la empresa desconoce los mecanismos adecuados para competir hoy por hoy en un mercado globalizado y establecer algún valor agregado, ya que sus estrategias y estructura organizativa no se ajustan al entorno dinámico de la economía actual, convirtiéndola así en una organización poco competitiva.

En otras palabras, todas y cada una de las anteriores falencias se deben a que la empresa Copy-Partes no cuenta con un debido proceso administrativo (Planeación, organización, dirección y control) lo que conlleva graves complicaciones internas que afectan a la organización y a su capital humano produciendo bajo rendimiento laboral. De hecho, la ausencia de planeación es fruto no sólo de la poca experiencia sino además de la ausencia de capacidades técnicas que llevan a la gerencia a no fijar correctamente los objetivos, no detectar las deficiencias que posee la organización y a desconocer las realidades y las posibilidades del entorno de la empresa dentro de su ámbito de acción.

De este modo, se deduce que la empresa Copy-Partes requiere una planeación estratégica que le proporcionará un lineamiento y le ayudará a aprovechar las oportunidades y fortalezas para darles un mejor posicionamiento en el mercado, logrando así afrontar las amenazas y disminuir las debilidades para alcanzar el éxito deseado. Del mismo modo, esto es posible, realizando una investigación que permita identificar y analizar los diferentes problemas que se presenten en la empresa con el fin de buscar alternativas de solución para desarrollar mayor eficiencia organizacional, que en conclusión es posible a través de la formulación de un plan estratégico.

Finalmente, en tal sentido se pretende identificar y diseñar estrategias que permitan a la empresa crecimiento y desarrollo, mayor participación en el mercado y un mejor posicionamiento frente al sector económico.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia de la planeación estratégica en el posicionamiento del mercado de la empresa Copy-Partes, en la ciudad de San Juan de Pasto?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual interna y externa de la empresa Copy-Partes?

¿Cuáles serían las opciones estratégicas más determinantes para el desarrollo de la empresa Copy-Partes?

¿Qué estrategias podrían ser las más adecuadas para mejorar el funcionamiento y lograr el posicionamiento de la empresa Copy-Partes?

¿Qué acciones se deben desarrollar para llevar a cabo las estrategias propuestas?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico 2012- 2015 que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa Copy-Partes en la ciudad de San Juan de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico empresarial interno y externo de la empresa Copy-Partes en la ciudad de San Juan de Pasto.
- ✓ Determinar las opciones estratégicas con el fin de establecer los factores que inciden en el desarrollo de la Empresa distribuidora Copy-Partes.
- ✓ Diseñar estrategias que permitan identificar alternativas de mejoramiento a los procesos desarrollados en la Empresa distribuidora COPY-PARTES.
- ✓ Elaborar el plan de acción que conlleve al desarrollo de las estrategias que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 ¿A QUÉ PROBLEMAS ESPECÍFICOS SE DARÁ SOLUCIÓN?

Económicos, competitivos y administrativos de COPY-PARTES.

Este trabajo se realiza porque ayudará a encontrar soluciones a circunstancias internas difíciles que experimenta la empresa COPY-PARTES en la ciudad de San Juan de Pasto, analizando sus debilidades y de igual forma identificando las fortalezas que a lo largo de la vida de la compañía se han forjado. Así mismo, se pretende a través del proceso de planeación que todos los miembros de la empresa conozcan las oportunidades y amenazas que la organización afronta en el medio externo puesto que una investigación de este tipo provee herramientas de utilidad en cuanto a las generalidades del entorno y las incidencias de éste sobre la empresa y se convierte en un excelente mecanismo práctico que aporta al desarrollo de las destrezas formativas adquiridas en la carrera profesional de Administración de empresas y ciertamente porque favorecerá notablemente a los dueños de la compañía.

Igualmente permitirá determinar cuál es la verdadera situación en que desarrolla su accionar la empresa, aspecto que tiene mucha relevancia para lograr identificar opciones estratégicas que permitan a COPY-PARTES un mejor funcionamiento y posicionamiento en el mercado.

De la misma manera, este trabajo contribuye al conocimiento sobre el manejo y aplicación de métodos científicos de investigación buscando contrastar la realidad de la empresa Copy-Partes con los conceptos teóricos de Planeación Estratégica, además que garantiza la adquisición de nuevos conocimientos que puedan ser utilizados en el campo laboral o en la práctica empresarial.

Por otro lado, metodológicamente el desarrollo de la investigación aporta un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa con la ayuda de técnicas y teorías adecuadas diseñadas en planeación estratégica que utilizan matrices tales como: MEFI, MEFE, DOFA, PEEA, entre otras., las cuales también permitirán analizar y determinar de una manera óptima soluciones y recomendaciones.

Como aporte práctico, la presente investigación permitirá el establecimiento de estrategias que servirán de punto de apoyo a la administración para implementación de procesos favorables a la empresa.

Finalmente, esta investigación dará solución a problemas específicos económicos, administrativos, competitivos y organizacionales de la empresa COPY-PARTES.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

El mercado durante el último siglo ha sufrido un proceso de globalización que exige a las empresas un trabajo en búsqueda de la competitividad y la eficiencia, obligándolas así a la aplicación de teorías administrativas que se adecúen a su filosofía empresarial y que a su vez les ayude a mantenerse y superarse continuamente.

Por esta razón, la Planeación Estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo del tema de investigación, de ahí, que sea la primera fase del proceso administrativo que estipula el conjunto de objetivos para conseguir en un futuro a corto, mediano o largo plazo, a través de procesos y procedimientos definidos.

Asimismo, la planeación estratégica la definimos como: “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”¹. Es por ello que exige que los objetivos sean medibles, claros y logrables en un periodo determinado, todo esto, con el fin de alcanzar la situación futura planeada.

La planeación estratégica, proporciona el marco teórico para el desarrollo del clima organizacional dentro de la empresa y el manejo del diverso capital humano con que esta cuenta. Es por ello, que según Michael Porter “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo, dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas”².

¹ LEONARD GOODSTEIN, Timothy Nolan, William Pfeiffer. Planeación estratégica aplicada. Ed. McGraw Hill Interamericana, S.A. p. 5.

² PORTER E. Michael. Estrategia competitiva 25 edición, Cecs Editorial, México 1998. p. 23

Dentro del proceso de planeación estratégica se hace necesario reconocer el papel fundamental de las estrategias como un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. De hecho, estas se implementan con el fin de equiparar las habilidades y los recursos de la organización integrándolas con las oportunidades que se encuentran en el ambiente. Es claro, que toda acción debe dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores claves para el desarrollo organizacional.

Por su parte, la administración estratégica involucra a los gerentes de toda la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas, que integran tanto a la planeación estratégica como a la administración en un solo proceso. Convirtiéndose así ésta en una actividad de constante crecimiento para todo su capital humano que involucra un nuevo pensar estratégico centrado en aspectos de largo plazo que oriente a su vez en aspectos tácticos y operativos de corto plazo.

Por ello, podemos establecer que la planeación estratégica busca una proyección a largo plazo orientada hacia las relaciones entre las empresas y su ambiente, y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Donde la incertidumbre basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos, abarcando todos y cada uno de sus recursos para obtener integración y capacidad potencial de la empresa. Consiguiendo como resultado una respuesta estratégica que incluye un comportamiento global y sintético.

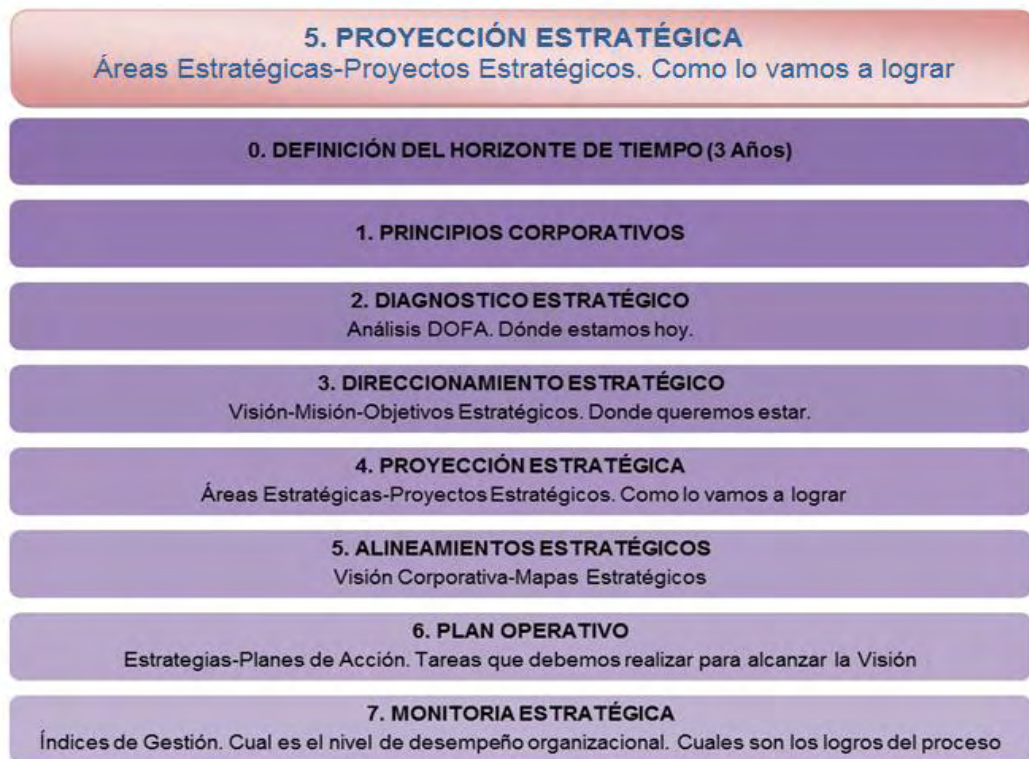
La importancia y el éxito con que cuenta la planeación estratégica proviene de la anticipación, la seguridad y la reacción oportuna al cambio apoyada en un plan metodológico que le permite establecer objetivos, definir procesos y procedimientos que se ajusten al entorno de la organización, de esta manera ayudará a determinar prioridades que en un comienzo facilitan el análisis de los problemas cambiantes que se presentan en el entorno externo.

Es evidente, que la planeación estratégica como teoría se ha convertido en la herramienta gerencial por excelencia ya que le permite al capital humano de toda organización conocer con precisión la misión, visión, principios y objetivos corporativos, garantizando un funcionamiento adecuado de cada una de las dependencias que la componen así como también brinda un ambiente organizacional adecuado y dispuesto al constante cambio predominante en el mercado.

Por todo ésto, es claro que el propósito de la Planeación Estratégica es construir “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”³.

Según Serna G. Humberto en su libro de Gerencia Estratégica, el proceso de Planeación estratégica cuenta con las siguientes etapas:

Figura 1. Etapas del proceso de planeación estratégica



Fuente: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica⁴

³ SERNA, G. Humberto: Gerencia Estratégica 8ª edición, 3 R editores, Bogotá 2003, p, 32

⁴ Ibíd. Ed. 10.p. 70.

Paso 0: Definición del horizonte de tiempo. 2012- 2015 (3 a 5 años)

Es importante determinar unos plazos específicos que facilitan la ejecución de las estrategias que servirán de base para realizar el respectivo plan de acción. Para ello la organización debe tener en cuenta:

- Las certezas que proporciona el entorno en cuanto a estabilidad y rentabilidad que este ofrece a la organización.
- El comportamiento habitual de la competencia.
- Facilidades en la entrada al mercado por parte de productos sustitutos.
- La facilidad que tiene la empresa para asimilar y/o generar cambio.

Paso 1: Principios Corporativos. Las organizaciones están integradas por capital humano que determina de alguna manera las conductas y actuaciones al interior de la empresa; si bien es imposible condicionar el comportamiento de los empleados, la organización está obligada a establecer hábitos y valores que finalmente serán los que se reflejan a sus clientes externos como internos.

Paso 2: Diagnóstico estratégico. La organización para poder hacer un plan estratégico, debe conocer claramente el entorno donde se encuentra y a su vez debe tener claro los cinco aspectos fundamentales que la conforman como son: la Cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la Vulnerabilidad.

- **Cultura organizacional.** Es la forma como la organización actúa al llevar a cabo sus procesos; también tiene que ver con el direccionamiento a la hora de tomar decisiones, que influirán principalmente en el cumplimiento de objetivos, los cuales originan metas para culminar con unas actividades a desarrollar.

- **Análisis interno.** Por medio de este análisis se pueden identificar los diferentes factores predominantes en la organización, de tal manera que se pueden clasificar como fortalezas o amenazas de acuerdo a la posición de la organización con respecto a éstos; este análisis se puede hacer por medio del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), con el cual se evalúan 5 categorías de la organización: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

Finalmente, por medio de la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), se determina la situación actual de la empresa con respecto a los aspectos claves que son las capacidades a las cuales se hizo referencia anteriormente.

- **Análisis externo.** Por medio de este análisis se puede clarificar el medio en el cual se encuentra la empresa con el fin de determinar qué factores se convierten en oportunidades o amenazas de acuerdo al impacto que genera en la organización. Esto se hace por medio de un análisis general del entorno, para lo cual se tienen en cuenta los siguientes factores o variables del medio: Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Jurídicos, con el fin de determinar el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). Posteriormente se integran los factores en la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.

Paso 3: Direccionamiento Estratégico. En el direccionamiento estratégico se tienen en cuenta los elementos que guían el actuar de la empresa en el mercado, comprendiendo tres aspectos fundamentales como son; Visión Corporativa, Misión Corporativa y principios Corporativos.

- *Visión Corporativa:* Es el estado deseado al que la empresa aspira a llegar; ésta debe estar limitada en el espacio geográfico y en el tiempo. Necesariamente debe estar ligada con el estado real de la empresa, para que de esta forma no sea ajena a la realidad. Si es definida correctamente, permitirá establecer objetivos y metas claros para la empresa.

- *Misión Corporativa:* Es un resumen claro del qué hacer actual de la organización que obedece a los siguientes interrogantes: ¿En qué negocio estamos?, ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?

- *Principios o Valores Corporativos:* Los valores se entienden como aquellas formas de ser y de actuar de cada persona, que son deseables y que se relacionan con atributos o cualidades. Los principios son esas normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta del individuo y/o del grupo de personas.

- **Objetivos Corporativos:** A partir de éstos, la empresa establece las acciones a seguir que le permitirá llevar a cabo la actividad o actividades que ésta desarrollará. Son un complemento tanto de la misión como de la visión corporativa ya que por medio de ellos se desarrolla.

Es claro que los objetivos son los encargados de involucrar a la organización y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos al más alto nivel de la organización. Los objetivos que con mayor frecuencia se utilizan son: atención al cliente, calidad de los productos y servicios y mejoramiento continuo.

Paso 4: Proyección estratégica. La Proyección Estratégica comprende seis matrices las cuales arrojan información que permiten la elaboración de un plan de acción para llevar a cabo las estrategias de la empresa; para efecto de este trabajo se tomará la Formulación Estratégica.

- **Formulación estratégica.** Consiste en determinar los proyectos estratégicos que se tendrán en cuenta para desarrollar el plan estratégico.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo se va a desarrollar cada uno de los proyectos por medio de actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) y la Matriz de Portafolio de Productos (Grupo Consultor de Boston GCB); de las cuales se hablará con mayor precisión más adelante.

Paso 5: Alineamientos Estratégicos. El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual la empresa construye una visión y la institucionaliza mediante la socialización y concienciación a los colaboradores sobre los beneficios que conlleva llevar a cabo todos los procesos de la organización bajo una directriz concreta que brinda la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Paso 6: Planes Operativos. En este paso, se elabora un plan de acción en el cual se determinan las actividades, plazos y responsables de la ejecución de cada actividad. Aquí se incluyen todas las áreas de la empresa (contabilidad, mercadeo, talento humano, operaciones); con el fin de definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y controlado.

El plan estratégico para poder ser controlado, debe ser cuantificado en tiempo y espacio, así como también en términos monetarios; todo esto con el fin de medir durante y después de su ejecución que ésta sea fiel a la planeación.

Paso 7. Monitoria Estratégica. Uno de los objetivos fundamentales de la planeación estratégica es el desarrollo de un pensamiento estratégico por parte de la gerencia de la empresa, por consiguiente, una cultura estratégica que permita hacer una gestión empresarial dinámica, innovadora y proactiva del entorno en que encuentra la organización.

Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el funcionamiento de las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados, y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Características y clasificación de los indicadores: Dentro de la noción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:

- **Indicadores gerenciales o de desempeño:** Son una serie de herramientas que permiten cuantificar los resultados, obteniéndose, después de planear, ciertas acciones y compararlas con los resultados adquiridos; éstos se aplican durante y después de realizar cada actividad con el fin de controlar y corregir los resultados según sea el caso.

- **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** Son unos indicadores que impulsan o lideran acciones para obtener resultados a largo plazo. Este es el caso de indicadores relacionados con el desempeño de la empresa frente al cliente y al mercado; también los índices afines al mejoramiento en productividad de la organización y con la gestión de conocimientos en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER. Teniendo en cuenta que los proveedores, clientes, competidores (tanto actuales como potenciales), interactúan constantemente dinamizando el mercado, es necesario analizar la influencia que tienen éstos sobre las condiciones del mercado, por ello se hace necesario el

estudio de cada uno de acuerdo a las acciones y efectos que estos pueden generar en el mercado.

Figura 2. Fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: La importancia de la cadena de valor en la competitividad de las empresas

a) Entrada de nuevos competidores. Para este caso se tienen en cuenta las diferentes variables economías, elementos diferenciadores del producto, identidad de marca, costos variables, condiciones y cantidad de inversión de capital, acceso a los canales de distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos, diseño propio de productos, políticas gubernamentales y niveles de rentabilidad de la industria

b) Amenaza de sustituto. Se analiza la posibilidad de ingreso en el mercado de productos de diferentes características en los cuales el consumidor puede satisfacer sus necesidades, se determina los factores claves como son: el desempeño del precio de los productos sustitutos, los costos intercambiables y la tendencia del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores. Para este caso es necesario analizar las posibilidades que encuentra el consumidor y que serán el fundamento para determinar o influir en: la variación del costo, la presentación y precio del producto.

d) El poder de negociación de los proveedores. En este caso la empresa debe tener un conocimiento claro de quienes pueden suministrar los insumos necesarios para que la empresa pueda desempeñar de forma eficiente todas sus actividades. Al conocerlos, esta podrá seleccionar quien más le convenga según el costo de la materia prima, los plazos de entrega de los productos y las facilidades de pago.

e) Rivalidad entre los competidores existentes. Para analizar la relación que existe entre los competidores se debe entender el comportamiento que tienen las empresas con respecto al manejo de precios, así como también establecer los costos de producción que estas presentan. Otros aspectos importantes son: el manejo publicitario y los canales de distribución que se manejen para la venta del producto o productos.

Finalmente para clarificar cuantitativamente la capacidad de competencia de la empresa, así como también de entender la competitividad que hay en la industria, se hace uso de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Instrumento ordenado que permite identificar los competidores más significativos de la empresa e informa detalladamente sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados dependen en parte de la selección de factores, de la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe utilizarse de manera discreta en el proceso de toma de decisiones.

Para su elaboración se hace necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

✓ Primero: Identificar los factores definitivos de éxito en la industria en la que se desempeña, así como establecer los competidores más representativos del mercado.

✓ Segundo: Asignación de ponderación a cada factor ponderante de éxito, con el fin de indicar la importancia respectiva de ese factor para el éxito de dicha industria.

La ponderación está definida como:

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

Donde la suma debe ser igual a 1.

✓ Tercero: Determinar cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se analiza, las diferentes debilidades o fortalezas según sus factores claves de éxito.

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

✓ Cuarta: Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

✓ Quinta: Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicará al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Para la elaboración del Diagnóstico de la empresa se hace necesario la utilización de herramientas administrativas, que permitan prescribir la situación real del negocio, así como evaluar cómo estamos, cómo vamos y que brinde elementos principales para tomar decisiones. Esta herramienta es la Matriz DOFA, la cual, muestra con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que con claridad, dan una visión global e integral de la verdadera situación de una organización.

Pero para la correcta elaboración y comprensión de dicha herramienta estratégica, se hace necesario conocer el significado de sus siglas:

Fortaleza: Todos los elementos positivos que me diferencian de la competencia.

Debilidades: Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Oportunidades: Cada una de las situaciones positivas que se crean en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

Amenazas: Situaciones o hechos externos a la empresa y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adaptar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Una vez realizada la valoración se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar así:

Estrategias y Acciones DO: Se agrupan las acciones de cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento o que representan ajustes positivos para la empresa.

Estrategias y Acciones DA: Unificación de las acciones adecuadas a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para la empresa.

Estrategias y Acciones FO: Agrupación de las acciones de cada una de las fortalezas que fueron consideradas como oportunidades que tienen la empresa para potencializar y asegurar el éxito de la misma. Dichas acciones deben permitir aprovechar al máximo estas fortalezas.

Estrategias y Acciones FA: Reunión de las acciones de cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito de la empresa.

Para llevar a cabo una adecuada planeación estratégica se hace necesario realizar una auditoría interna de la administración, la cual permitirá construir una Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). Esta se constituye en un instrumento para formular estrategias y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, además de ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para la elaboración de dicha matriz se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- ✓ Etapa Uno: Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Utilizar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
- ✓ Etapa Dos: Establezca un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
- ✓ Etapa Tres: Determine una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores con el fin de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación=4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos de la etapa 2 se refieren a la industria.
- ✓ Etapa Cuatro: Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, para establecer una calificación ponderada para cada variable.
- ✓ Etapa Cinco: Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa.

El total ponderado de la Matriz MEFI puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 determinan que la empresa es débil en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Otra herramienta dentro de la auditoría interna es el perfil de capacidad interna (PCI), es un contorno para valorar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco (5) categorías:

- ✓ Categoría Uno: La Capacidad Directiva.
- ✓ Categoría Dos: La Capacidad Competitiva (o de mercadeo).
- ✓ Categoría Tres: La Capacidad Financiera.
- ✓ Categoría Cuatro: La Capacidad Tecnológica (Producción).
- ✓ Categoría Cinco: La Capacidad del Talento Humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A.M.B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto - Medio - Bajo.

Una vez definido el diagrama, es factible examinar las fortalezas y debilidades de la empresa en cada una de las cinco (5) categorías generales, y establecer los "vacíos" que requieren corrección o afianzamiento como Fortaleza o Debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la empresa y del curso de acción más conveniente. En conclusión el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Así como se llevará a cabo una auditoría interna se hace imprescindible realizar una auditoría externa, este análisis y evaluación se lleva a cabo mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual simplifica y evalúa información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de esta Matriz consta de cinco pasos:

- ✓ Paso Uno: Realizar una lista de los factores críticos entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. Se debe primero anotar las oportunidades y después las amenazas.
- ✓ Paso Dos: Establecer un peso a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- ✓ Paso Tres: Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el propósito de determinar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
- ✓ Paso Cuatro: Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ✓ Paso Cinco: Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Dentro, del proceso de auditoría externa es necesario definir la importancia del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), la cual identifica y valora las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa dependiendo de su impacto e importancia. Para su elaboración se hace necesario tener en cuenta:

- ✓ Primero: Obtener información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- ✓ Segundo: Identificar las oportunidades y amenazas.
- ✓ Tercero: Seleccionar las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una se realiza un Análisis detenido.
- ✓ Cuarto: Priorizar y Calificar de los factores externos. Calificar y entender las oportunidades y las amenazas; donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- ✓ Quinto: Calificar del Impacto, esta calificación se hace igualmente en Alto, Medio y Bajo.
- ✓ Sexto: Elaboración del POAM, permitiendo analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve.

Dentro del diagnóstico empresarial además de lo anteriormente mencionado es importante identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa; la encargada de ello es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

✓ Paso Uno: Identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Estos factores incluyen factores internos y externos; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

✓ Paso Dos: Seleccionar dos competidores.

✓ Paso Tres: Determinar factores críticos del éxito en los cuales se comparará a la empresa.

✓ Paso Cuatro: Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada factor. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades pueden tener los pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

✓ Paso Cinco: Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Es preciso conocer las tendencias que deben llevar las estrategias, de acuerdo al diagrama; esta matriz es conocida como Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEEA), es un marco de cuatro (4) cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensivas o comparativas.

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE. Los pasos para el desarrollo de la Matriz PEEA son:

✓ Primero: Para la Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI) se debe asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones. Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada factor que comprenden estas dos dimensiones.

✓ Segundo: Una vez realizada la calificación de los factores se saca un promedio para cada dimensión, es decir, el promedio para FF, el promedio de VC; el de FI y el de EA (esto se obtiene sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión).

✓ Tercero: Se sustituye los valores en las siguientes fórmulas:
Eje de las "X": $VC + (FI)$
Eje de las "Y": $FF + (EA)$

✓ Cuarto: Marcar los resultados en los ejes correspondientes de la Matriz PEEA.

✓ Quinto: Con el punto del eje "X" (horizontal) y el punto del eje "Y" (vertical) encontrarlos para dibujar el vector direccional, desde el origen de la matriz PEEA y pasando por el punto de intersección.

✓ Sexto: Dicho vector muestra la tendencia que se les puede dar a las estrategias obtenidas con la matriz DOFA y que pueden ser: agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras.

Finalmente, para un excelente plan estratégico se definirá la Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB). Esta permitirá clasificar los productos de la organización para determinar la posición de cada uno de esos bienes o servicios con respecto a las características iguales o similares que ofrece la competencia. Posteriormente a esta clasificación, la empresa tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre cada producto para incrementar su participación en el mercado y su competitividad. El eje horizontal corresponde, a la participación relativa en el mercado logrado por la compañía, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado.

El eje vertical, indica el crecimiento en el mercado representando la atracción del mercado en el cual el producto está posicionado. Los productos por su parte se clasifican en:

Estrellas: Productos que tienen alta participación en el mercado. El mercado en el que se encuentran es de alto crecimiento por tanto genera utilidades importantes y se espera que el producto perdure en el mercado. Para este tipo de productos se recomienda continuar la oferta sin variaciones significativas y que la empresa invierta en desarrollo de productos innovadores.

Interrogantes: Productos que se encuentran en un mercado de alto crecimiento pero que no tienen una gran participación de éste; por tanto, genera una alta inversión de capital en desarrollo con costos altos e ingresos poco significativos. La empresa se ve obligada decidir si continua invirtiendo en este producto.

Vacas Lecheras: Productos que están en un mercado de crecimiento lento, pero que tienen una gran participación en éste. Por tanto, son generadores de ingresos estables en un mercado que no tiene mucho desarrollo. En este caso, se recomienda a la empresa invertir en desarrollo de productos innovadores para convertirlos en estrella, o en el caso que tenga productos interrogantes, invierta en desarrollo e innovación de estos.

Perros: Productos que se encuentran en un mercado de poco crecimiento y que además tiene poca participación en éste; por tanto generan ingresos mínimos y no requieren inversión en su desarrollo, en muchos casos éstos son llevados a ésta situación por el desarrollo y aparición de nuevos productos que tienen características superiores y satisfacen de forma superior las necesidades del consumidor; para éste caso se recomienda a la empresa liquidar ésta línea de productos y fortalecer las demás líneas con que cuenta.

Figura 3. Matriz de portafolio de productos



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion.shtml>

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Amenazas:** Son factores del entorno externo cuyo efecto potencial es hacer que los productos servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las supervivencia a largo plazo.
- **Análisis DOFA:** Está diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.
- **Análisis Interno:** Análisis de las capacidades internas de la empresa, que permite establecer fortalezas y debilidades.
- **Análisis Externo:** Permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. El medio ambiente externo está conformado en su gran mayoría por elementos incontrolables que afectan a la empresa.

- Cliente: Persona y organización que realiza una compra.
- Competitividad: Es generar un valor agregado y buscar diferenciación frente a la competencia, pensando siempre con estrategias.
- Comunicación: Es la interacción entre los miembros de la organización con el fin de transmitir información y conocimiento para el buen funcionamiento y la armonía de la empresa.
- Consumidor. Persona quien usa el bien o servicio.
- Control: Verifica y regula si todo el proceso que se ha realizado esta correcto, permite detectar errores dentro de la empresa.
- Debilidades: Son las carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio exterior en forma eficaz.
- Decisión Estratégica: Identificación y Formulación de opciones estratégicas para determinar las más convenientes de acuerdo a las condiciones internas y externas de la empresa.
- Diagnóstico Empresarial: Se realiza con el fin de conocer la situación actual de la empresa y los problemas que impiden su crecimiento y desarrollo.
- Dirección: Es influir en las personas y dirigir las para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.
- Direccionamiento Estratégico: Elemento que sirve de guía para el actuar de la empresa en el mercado, comprende tres aspectos fundamentales; la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.
- Eficacia: Es la agilidad con que los empleados realizan su trabajo y la manera como utilizan los recursos que la empresa les brinda.
- Eficiencia: Es la habilidad que tienen los empleados de la empresa para realizar una actividad determinada.
- Encuesta: Formato de estudio de investigación de mercados que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas para obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones.
- Estrategias: Determina los objetivos con el fin de obtener ventajas dentro de la organización teniendo en cuenta la misión por la cual va encaminada la empresa.

- **Formulación Estratégica:** Consiste en determinar los proyectos estratégicos que se tendrán en cuenta para desarrollar el plan estratégico.
- **Fortalezas:** Son los factores que tiene la empresa para realizar en forma eficaz su actividad, son capacidades distintivas que muestran que la empresa es competente.
- **Herramientas Administrativas:** Son las que permiten diseñar estrategias por medio de variables con el fin de lograr el desempeño óptimo de la organización.
- **Metas:** Es un resultado que se mide por indicadores.
- **Misión:** Es el núcleo central de la empresa, el cual permite identificar la razón de ser de la organización.
- **Misión corporativa:** Es un resumen claro de el quehacer actual de la organización; ésta obedece a los siguientes interrogantes: ¿En qué negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?
- **Objetivos Corporativos:** Son los fines o propósitos que persigue la empresa para llegar a una meta.
- **Oportunidades:** Son factores del entorno externo cuyo efecto potencial es hacer que los productos servicios o acciones ganen valor relativo, o que aumenten la supervivencia a largo plazo.
- **Organización:** Es donde las personas interactúan y se comprometen para alcanzar objetivos comunes.
- **Plan Operativo:** Consiste en un plan de acción que se ejecuta al nivel de cada unidad operativa y que debe contemplar estrategias, metas, actividades, recursos, responsables e índices de gestión para cada objetivo propuesto.
- **Planeación:** Es prever situaciones futuras e inciertas de la empresa, su fin es reducir el nivel de incertidumbre frente al desarrollo empresarial, permitiéndole al gerente tomar decisiones.
- **Planeación Estratégica:** Permite realizar un análisis situacional de la empresa que ayuda a formular la visión, misión, objetivos, entre otros.
- **Políticas:** Son criterios que orientan el pensamiento en la toma de decisiones, incluye a la competitividad, capacitación y talento humano.

- **Portafolio de Productos:** Representa la totalidad de los productos que la empresa ofrece.
- **Proyección Estratégica:** Comprende seis (6) matrices las cuales arrojan información que permiten la elaboración de un plan de acción para llevar a cabo las estrategias de la empresa.
- **Visión:** Es donde se quiere llegar, se realiza a largo plazo para plantearlo como una meta u objetivo dentro de la empresa.
- **Visión Corporativa:** Es una definición concreta del estado deseado al que la empresa aspira a llegar, esta debe estar limitada en el espacio geográfico y el tiempo. Necesariamente debe estar ligada con el estado real de la empresa, para que de esta forma no sea ajena a la realidad lo que genere frustración y desgaste en la empresa. Si se realiza correctamente, por medio de ésta se hace la elaboración de objetivos y metas para la empresa.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

5.3.1 Generalidades de la empresa Copy Partes

5.3.1.1 Información General

Razón Social:	COPY PARTES
Tipo de Empresa:	Unipersonal
No. Registro Mercantil:	0000087319
Dirección:	Carrera 29 # 12- 136
Domicilio:	San Juan de Pasto
Gerente:	John Jairo Rosero Bolaños

5.3.1.2 Constitución jurídica. Registrada ante la cámara de Comercio a nombre de John Jairo Rosero Bolaños como representante legal y con nombre comercial de Copy Partes con registro mercantil No. 0000087319, cumpliendo con los requisitos exigidos por la Alcaldía Municipal, Salud pública, medio ambiente, bomberos, DIAN y Sayco.

5.3.1.3 Actividad Económica. La empresa Copy Partes es un establecimiento de comercio que se dedica a la comercialización, distribución y mantenimiento

(preventivo y/o correctivo) de equipos de oficina, dotación de papelería en general y servicio de reproducción documental (fotocopias, fax, etc.).

Dentro de los principales productos y servicios comercializados se encuentra:

- Fotocopiadoras
- Equipo de Fax
- Duplicadoras
- Impresoras
- Toners y Rodillos
- Consumibles para reproducción de imágenes
- Productos de limpieza y lubricantes.
- Piezas de copiadoras
- Tambores/cartuchos
- Servicio Técnico (Mantenimiento preventivo y correctivo)

5.3.1.4 Historia de la Empresa Copy- Partes. La empresa distribuidora de equipos de oficina Copy-Partes nace en el año 2002 de la idea de su actual gerente y propietario, iniciando su funcionamiento de manera informal en las instalaciones de su vivienda con el objetivo de prestar servicio técnico a equipos de oficina y siendo netamente familiar. Dos años después, en el año 2004 se formaliza como empresa, cambia la ubicación de su negocio a un local adecuado y además del mantenimiento preventivo y correctivo que ofrecía hasta ese entonces, empieza a distribuir equipos de oficina, repuestos y suministros necesarios para dichos aparatos, para lo cual contaba con dos colaboradores, los cuales permaneces hasta el día de hoy.

Desde entonces ha ampliado su gama de productos comercializando fotocopiadoras, fax, duplicadores, etc., de las marcas Sharp, Canon, Toshiba, KONICA MINOLTA (KM) Imagistic, KM Bizhup, Panasonic, Ricoh, Riso, entre otras, así como también los consumibles, repuestos e insumos correspondientes para cada marca diversificando las marcas de los equipos y manteniendo su fortaleza ante sus competidores.

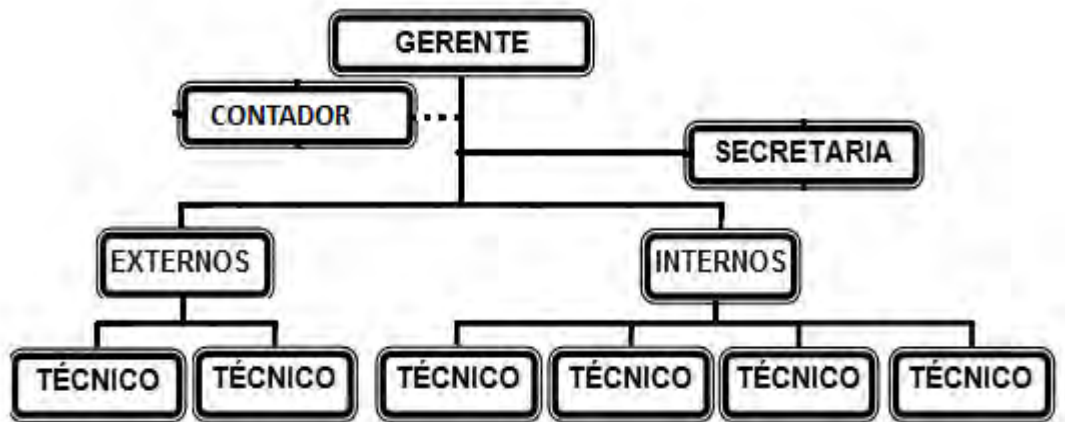
Actualmente, Copy Partes no solo ha transformado su gama de productos sino que también ha extendido su portafolio de servicios, realizando convenios públicos, privados e institucionales en cuanto a mantenimiento preventivo y correctivo, dotación de papelería, licitaciones públicas y servicio de reproducción documental, (contrato de copias). Hoy la empresa cuenta con 6 técnicos.

Para el año 2010 cambia la ubicación de sus oficinas a la Carrera 29 No 12-136, continuando con la bodega en la anterior dirección.

5.3.1.5 Organigrama. El personal de Copy Partes ejecuta actividades acordes a la funcionalidad de la estructura presentada a continuación, aunque ello signifique que exista un organigrama estructurado y una construcción donde cada una de estas áreas tenga una existencia física, es decir, tenga ubicación como un departamento determinado. Esto debido a que desde sus inicios el manejo administrativo y operacional ha estado sujeto a una persona, la cual toma las decisiones y se encarga del desarrollo del negocio, no obstante el personal elabora sus actividades y conoce por experiencia su responsabilidad dentro de la empresa.

Ahora bien, el personal técnico de Copy partes se divide en dos grupos, cuatro (4) internos y dos (2) externos quienes hacen las labores de mantenimiento en el lugar donde se ubica el cliente.

Figura 4. organigrama de Copy Partes



Fuente: Empresa Copy Partes

5.3.1.6 Localización Geográfica. La empresa Copy Partes se encuentra ubicada en el Departamento de Nariño, en el Municipio de Pasto. Departamento situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00°31'08" y 02°41'08" de latitud norte, y los 76°51'19" y 79°01'34" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9% del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico.⁵

Figura 5. Localización geográfica de Nariño



Fuente: http://www.umariana.edu.co/conozcamos_narino.htm

5.4 MARCO LEGAL

LEY 590 DE 2000

ARTICULO 1o. OBJETO DE LA LEY. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

⁵ Toda Colombia- Bogotá – Colombia. Tomado [Online]: <http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, además de asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen la demanda de bienes y servicios con origen en este sector productivo y/o comercial.

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como incentivar y asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen el acceso a los bienes y servicios que respondan a las necesidades básicas de la población.

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas.

h) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.

i) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de micro, pequeñas y medianas empresas.⁶

La ley 590 de 2000, se conoce como la ley PYME y se constituye en el pilar sobre el cual descansa la actual institucionalidad del sector. Se creó el Consejo Superior de la pequeña y mediana empresa, en el que tienen asiento representantes del gobierno, el sector y todas las instituciones relacionadas con la pyme, el cual debe ser informado de todas las acciones y programas que se adelanten con las pymes. De igual manera, corresponde al Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) recomendar al gobierno nacional las políticas hacia el sector. Se establece el registro único empresarial de las pymes, que está a cargo de las cámaras de comercio, lo que reduce considerablemente la tramitología.

La norma de acceso a las pymes, al mercado de bienes y servicios del estado, habla sobre políticas de promoción de comercio exterior, busca evitar las prácticas restrictivas que afectan al sector, impulsa sistemas de información como apoyo al sector y le da acceso a las políticas ambientales. En materia de recursos financieros creó una subcuenta para las pymes, nutrida por el fondo de productividad y competitividad, así como de recursos del presupuesto nacional, entre otras fuentes.

Se crearon dos objetivos prioritarios para la promoción y fortalecimiento del sector de la pequeña y mediana industria tales como:

1. Eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento y menores costos en el mismo.
2. Diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral.⁷

La ley FOMIPYME es muy importante para cualquier pequeña o mediana empresa puesto que brinda muchos beneficios tanto de constitución, capacitación y apoyo y crediticia, para la EMPRESA DISTRIBUIDORA COPY-PARTES los cuales no han sido tenidos en cuenta para la adquisición de de obligaciones financieras anteriores.

⁶ SECRETARÍA DEL SENADO. [En línea] Tomado de: http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L09050_04.HTM, (Citado el 23 de mayo de 2013)

⁷ PYMES, la empresa día a día. p. 3

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El plan estratégico de la empresa Copy-Partes se relaciona especialmente con la serie de pasos que se llevan a cabo a través del método científico, dado que la observación permite obtener una visión objetiva de la organización; por lo anterior, se puede estimar que el presente proyecto de grado se encuentra determinado por las características que implican el paradigma cuantitativo; igualmente requiere de la interpretación de hechos humanos, como componente de un paradigma cualitativo, porque se utilizan técnicas como las entrevistas a personal directivo y funcionarios.

Para la presente investigación se utilizó el tipo de estudio Descriptivo porque se describe la situación actual de la empresa Copy-Partes en la ciudad de San Juan de Pasto; también se empleó la técnica de encuesta que permite la recolección de datos para el logro de los objetivos planteados acerca de la situación que presenta la empresa en este momento.

De igual manera, se trabajó bajo el método inductivo que permite hacer una observación de fenómenos particulares, a fin de llegar a conclusiones y premisas generales que se aplican a situaciones similares o idénticas a la observada. Se complementó con el método de la observación que es el proceso por el cual se perciben ciertas características importantes dentro de la empresa que no se lograría detallar de otra manera, y que permitirá apoyar los resultados de la investigación.

6.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Existen 2 fuentes principales:

PRIMARIAS: Se utilizaron instrumentos como formato de encuesta el cual fue aplicado a colaboradores (Ver anexo A), clientes (Ver anexo B) y competidores (Ver anexo D). Así mismo, se realizó una entrevista al gerente de la empresa (Ver anexo E) para identificar los procesos que se desarrollan al interior de la organización.

Se aplicaron cuestionarios a los directores de la Cámara de Comercio de Pasto y FENALCO, y a proveedores (Ver anexo C) ya que estos se pueden considerar como expertos en el conocimiento de la realidad económica regional y local. Esta información fue utilizada en la construcción de las matrices.

SECUNDARIAS: Se recurrió a la revisión de documentos encontrados, libros, revistas especializadas, trabajos de grado, especialistas en el tema, autores estudiados, enciclopedias, biografías e Internet.

6.3 METODO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el plan estratégico de la empresa Copy Partes se utilizaron el MÉTODO DE OBSERVACIÓN, el cual permitió obtener una visión global de la realidad de la organización, complementado éste, con el MÉTODO DEDUCTIVO que posibilitó, mediante el conocimiento del significado de Plan Estratégico, explicar una verdad particular y aplicarlo a lo encontrado en la empresa.

Por otro lado, por conveniencia investigativa se manejaron el método Analítico y de Síntesis, donde el primero señala que se encarga de descomponer el todo en sus partes y las identifica, por cuanto “el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para acceder poco a poco gradualmente, al conocimiento de lo más complejo”⁸. Por su parte, el segundo relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

Los aspectos de referencia para dar paso a estos métodos de investigación, están dados en los estudios preliminares que detectaron el problema planteado, los objetivos a alcanzar y el tipo de estudio a utilizar.

Finalmente, con la comprensión y análisis de todas las partes que inciden en el problema se espera llegar a soluciones valederas, alcanzables y eficaces.

⁸ MENDEZ A. Carlos. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. p. 146

6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.4.1 Población. Para la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes tamaños de muestra:

Personal de la Empresa. Se procedió a censar el personal de la empresa, donde se determinó que el personal está conformado por 8 personas, divididos así:

- Colaboradores (Técnicos internos y externos): 6
- Administrativos (Gerente y secretaria): 2

Clientes

- Se determinó que el número de usuarios que la empresa atiende al año asciende a 6.204 personas, lo que permitió establecer una muestra representativa de 221 clientes.

Proveedores

- Copy partes solo tiene 2 proveedores, quienes distribuyen la materia prima y accesorios que la empresa comercializa. Se tiene conocimiento que en la Ciudad de Pasto no hay proveedores directos de dichos elementos por lo que la empresa recurre a otras ciudades como Cali y Bogotá.

Competidores

- Actualmente existen diferentes empresas que brindan asesoría y mantenimiento técnico de equipos de computo y su operar es precario y empírico; además, son pocas las organizaciones dedicadas al mantenimiento preventivo y correctivo profesional de copadoras, equipos de fax, fotocopiadoras, plotters, duplicadoras, entre otros, lo que determina que directamente en la ciudad de Pasto existen seis (6) competidores directos, considerados importantes y que pueden afectar de una u otra manera el accionar de Copy Partes.

Tabla 1. Clasificación de la población y muestra según el número de colaboradores

CARGO	NÚMERO EMPLEADOS
Gerente General	1
Secretaria	1
Técnicos (Internos y Externos)	6

Fuente: Empresa COPY PARTES.

6.4.2 Muestra. “La muestra es un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio.

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluirán en el estudio.”⁹ Por tanto, la muestra representativa de clientes de la empresa COPY PARTES de la ciudad de Pasto, está determinada por la cantidad de personas que adquieren los productos y/o servicios de la organización. Dicha muestra presenta un nivel de confianza del 95% del área bajo la curva normal equivalente al coeficiente $Z= 1.96$, un error de estimación del 5%, una probabilidad de éxito del 50%, una probabilidad de fracaso de 50% y una población total de 517 usuarios.

Con el propósito de identificar y de delimitar la población objeto de estudio se hace necesario analizar el número de clientes atendidos al año 2012, obteniéndolo del siguiente cálculo:

No clientes al mes * No meses año 2012
517 Clientes al mes * 12 Meses
6204 Promedio de clientes al año 2012

La muestra se calcula con base en la siguiente fórmula para poblaciones finitas.

FORMULA:

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

Donde:

N = Población.	517
P = Probabilidad de éxito.	0,5
Q = Probabilidad de fracaso.	0,5
Z = Valor tipificado.	1,96
E = Margen de error	5%
& = Nivel de confianza	95%

⁹ MALHOTRA, Naresh; “Investigación de Mercados”; Editorial Pearson; 4ta Edición; México; 2004, p. 314

Remplazando:

$$n = \frac{517 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (1.96)^2}{(517 - 1) \cdot (0.05)^2 + (0.5) \cdot (0.5) \cdot (1.96)^2}$$

$$n = \frac{496.52}{2.25} = 221 \text{ Clientes}$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra es de 221.

Tabla 2. Clasificación de la población y muestra según el número de clientes.

CLIENTES	Frecuencia	Porcentaje %
Empresas Privadas (Pequeñas empresas, personas naturales y/o oficinas)	196	88,69%
Entidades Públicas / ONG	25	11,31%
TOTAL	221	100%

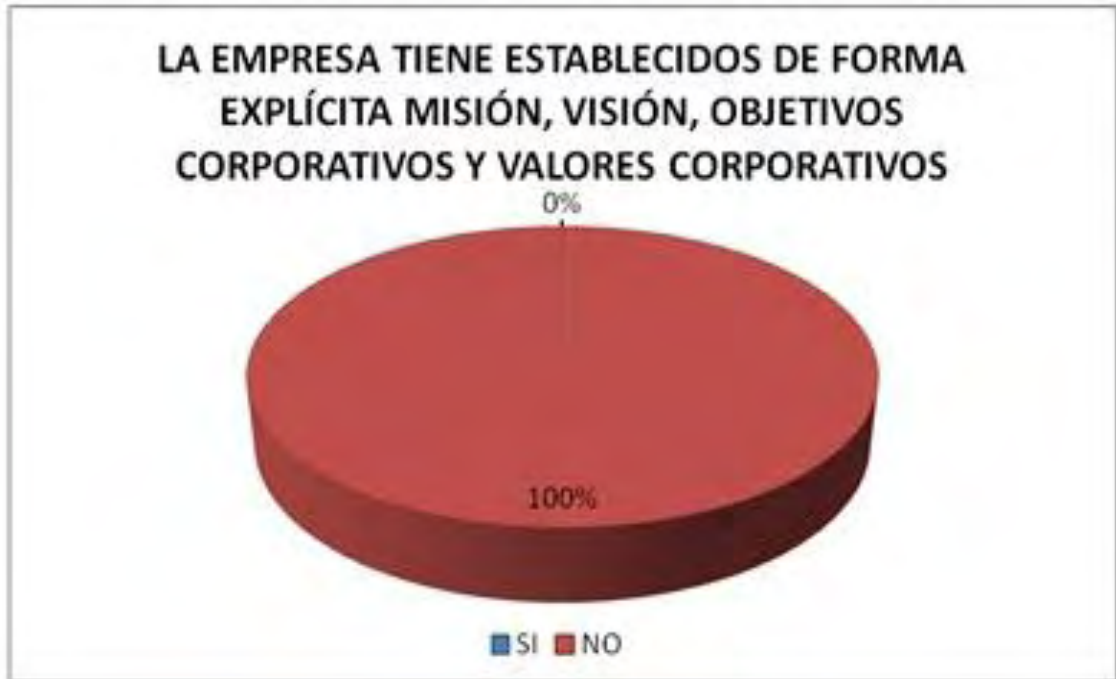
Fuente: Empresa COPY PARTES

6.4.3 Presentación de la Información. En la presente investigación se efectuaron encuestas al personal, competidores y clientes con el fin de determinar cuáles son los factores específicos y relevantes a la hora de competir en el mercado. A continuación se presenta de manera gráfica, cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos:

6.4.3.1 Análisis e interpretación de la información del Personal. A continuación se muestra el análisis detallado del cuestionario aplicado al personal de COPY PARTES.

- **Misión, Visión, Objetivos y Valores Corporativos**

Gráfica 1. ¿La empresa tiene establecidos de forma explícita Misión, Visión, Objetivos Corporativos y Valores Corporativos?



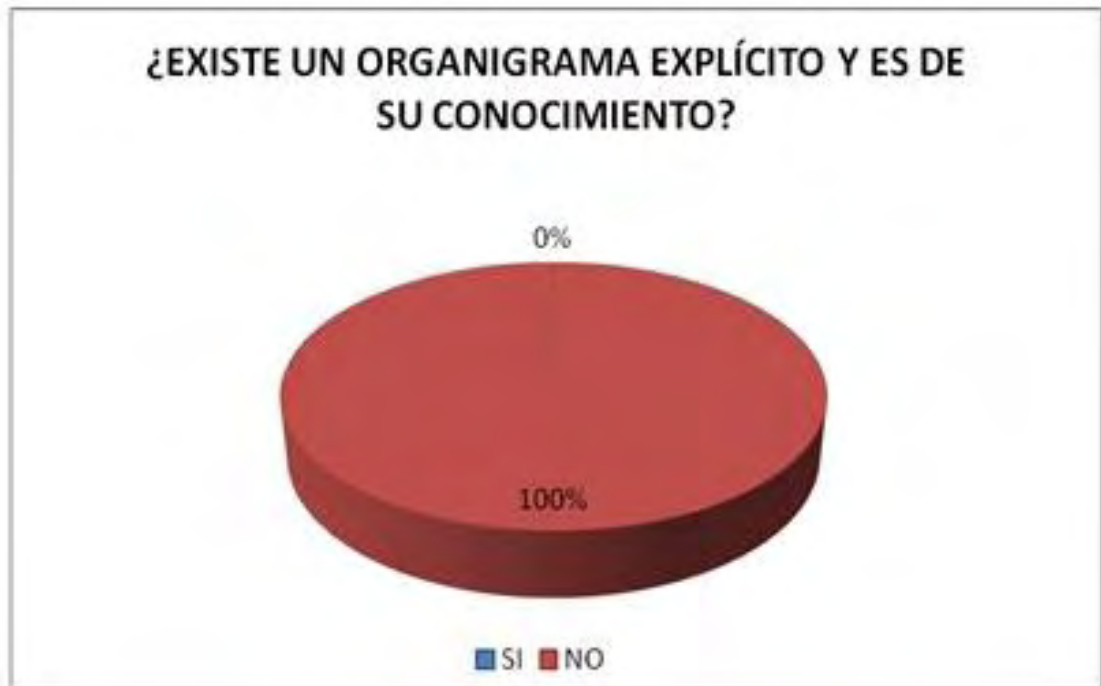
Fuente: Esta investigación

El 100% del personal encuestado afirmó que la empresa no cuenta con Misión, Visión, Objetivos y Valores Corporativos definidos, que le facilite asignar los recursos eficientemente.

Por lo anterior, la falta de direccionamiento empresarial se convierte en una debilidad, puesto que el desconocimiento por parte de los colaboradores de unas metas y objetivos que les permita canalizar sus esfuerzos segmenta el desempeño laboral; así como también se evidencia un manejo empírico de la organización que afecta el rendimiento de la misma.

- Organigrama

Gráfica 2. ¿Existe un organigrama explícito y es de su conocimiento?



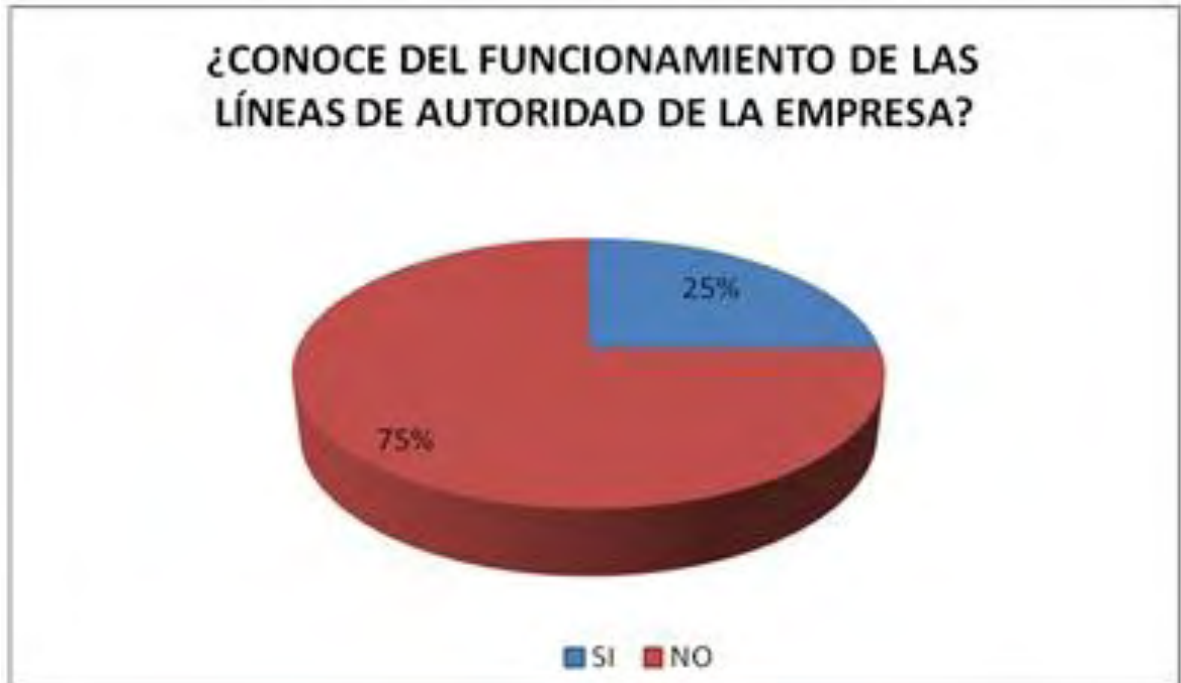
Fuente: Esta investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta un 100%, afirman que COPY PARTES no cuenta con un organigrama definido, que permita tener una idea clara de la estructura de la organización.

De igual manera, la no existencia de una representación gráfica de la estructura jerárquica de la empresa se convierte en una debilidad, ya que impide que los integrantes de la organización conozcan las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

- Líneas de Autoridad de la Empresa

Gráfica 3. ¿Conoce del funcionamiento de las líneas de autoridad de la Empresa?



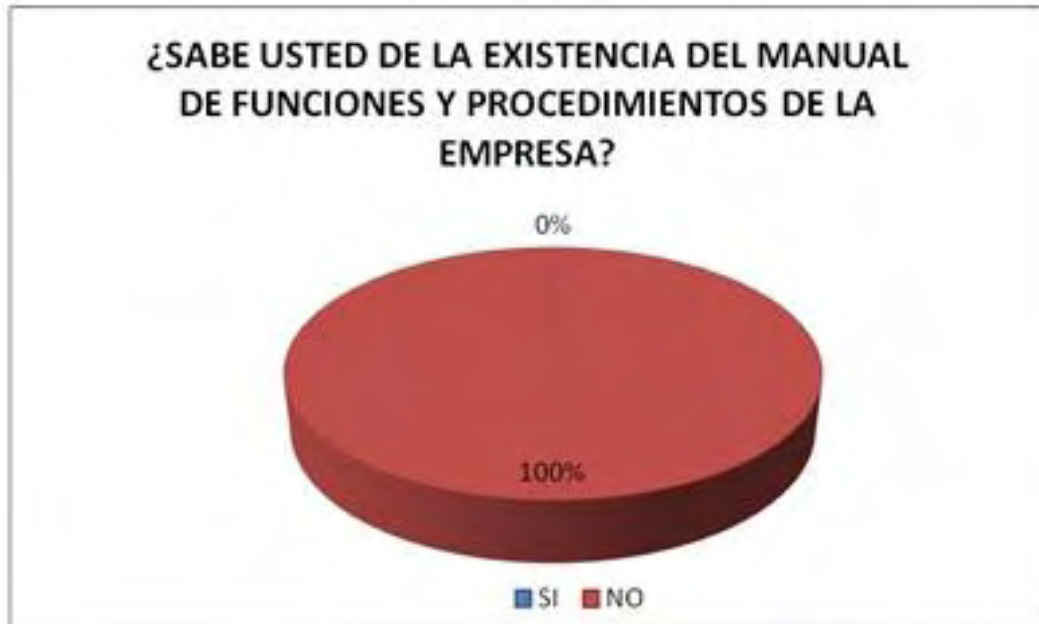
Fuente: Esta investigación

Un 75% de los empleados encuestados, afirman que la empresa no cuenta con líneas de autoridad definidas, impidiendo que cada dependencia responda ante un nivel jerárquico. Por otra parte, el 25% del personal afirma conocer la relación de mando existente en COPY PARTES y esto se debe a que a pesar de no existir un organigrama con cargos y funciones establecido, hay cierta incertidumbre de una línea de mando implícita (o de respeto) de empleados hacia el gerente.

De esta forma, la carencia de líneas de autoridad se convierte en una debilidad para el logro de los objetivos administrativos de la organización.

- **Manual de Funciones y Procedimientos**

Gráfica 4. ¿Sabe usted de la existencia del manual de funciones y procedimientos de la Empresa?



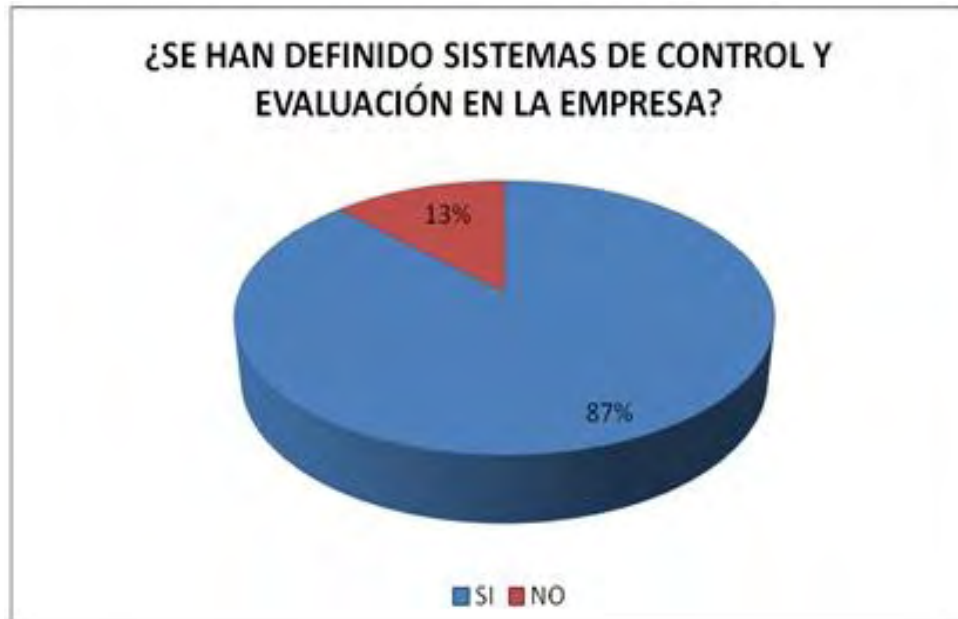
Fuente: Esta investigación

El 100% del personal encuestado asegura no conocer el manual de funciones y procedimientos, que definen las responsabilidades y actividades que cada área que conforma la empresa debe desarrollar para el cumplimiento de metas y objetivos.

Por consiguiente, el no contar con manuales que le permitan comprender tanto las funciones, responsabilidades y actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo que conforman la organización, se convierte en una debilidad para el desarrollo integral, competitivo y eficiente de la misma.

- **Sistemas de Control y Evaluación**

Gráfica 5. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación en la empresa?



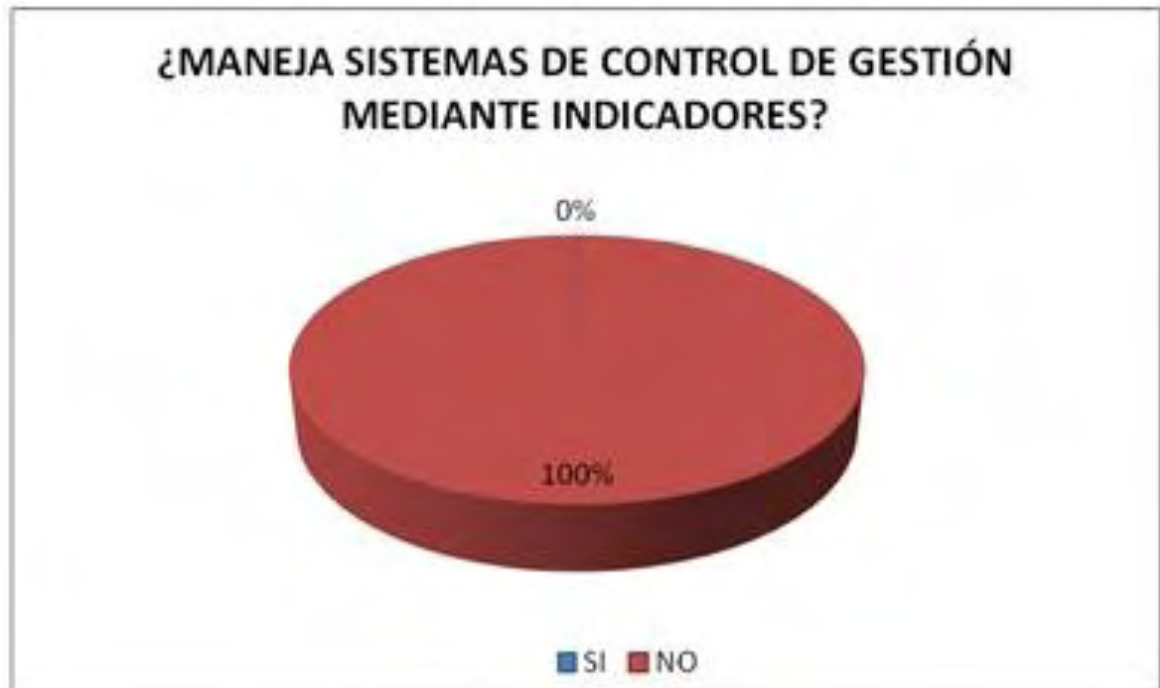
Fuente: Esta investigación

El 87% del personal encuestado manifiesta que la empresa tiene definidos sistemas de control y evaluación, aunque claramente empíricos mantienen un orden y una responsabilidad en las funciones que demanda el gerente a cada uno de los empleados. Un 13% afirma que estos controles y esta evaluación son ineficientes y se debe a la falta de una conceptualización profesional que garantice la implementación de sistemas de control y evaluación en la organización. Además, se observa que dichos sistemas están enfocados hacia cumplimiento de horarios y responsabilidades y no en el manejo de indicadores de gestión que garanticen una evaluación eficaz del manejo organizacional.

Lo anterior, se convierte en una fortaleza, ya que si establecen sistemas de control y evaluación basados en el direccionamiento estratégico, se logra un desempeño eficiente y competitivo de cada miembro de la organización.

- **Sistemas de Control de gestión mediante indicadores**

Gráfica 6. ¿Maneja sistemas de control de gestión mediante indicadores?



Fuente: Esta investigación

Un 100% del personal encuestado afirman que la empresa no maneja un sistema de gestión mediante indicadores que le permita determinar cuan exitosa es en el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo tanto, el no contar con una herramienta real, precisa y constante que le facilite la evaluación frecuente de aspectos como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, gestión y ejecución presupuestal, se constituye en una debilidad que imposibilita el establecimiento de condiciones que determinan el correcto desarrollo de las metas de la organización

- **Toma de Decisiones**

Gráfica 7. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?



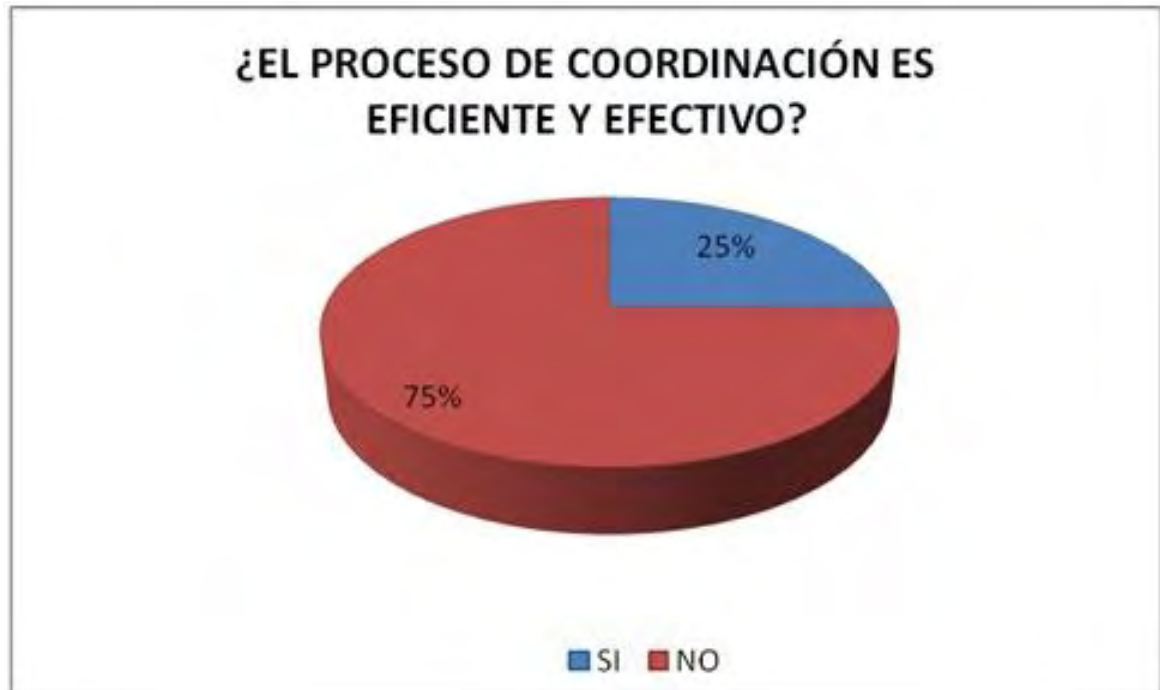
Fuente: Esta investigación

El 50% de los encuestados manifiestan que la toma de decisiones en la empresa es ágil, oportuna y eficiente, facilitando la solución de las diferentes situaciones que se presentan dentro de la empresa. Por su parte el otro 50% de los encuestados afirman, que las decisiones tomadas por COPY PARTES son lentas y en ocasiones fuera de contexto ocasionando un inadecuado clima organizacional. Esto se presenta debido a que la organización no cuenta con un direccionamiento que le permita regirse bajo unos estándares de mejoramiento, calidad y competitividad empresarial.

Por lo anterior, para que la toma de decisiones en la empresa no sea arbitraria, se debe planificar teniendo en cuenta los objetivos, las metas, las posibles alternativas, las limitaciones o dificultades, todo esto con el fin de seleccionar la opción que mejor se adecue al direccionamiento de la empresa.

- **Proceso de Coordinación**

Gráfica 8. ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?



Fuente: Esta investigación

Un 75% de los encuestados afirman que la empresa no cuenta con un proceso de coordinación eficiente que le permita medir y evaluar las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. Esto se debe a que no cuenta con una estructura organizacional clara, que le garantice controles eficientes al momento desarrollar los procesos de la empresa. En cuanto al 25% restante, manifiesta que la empresa cuenta con procesos de coordinación eficientes y efectivos por medio del cual se ajustan e integran cada una de las áreas, con el fin de optimizar su productividad.

Según lo anterior, la empresa presenta debilidades en la definición de procesos de coordinación que integren cada una de las actividades de las áreas de la organización; ya que ésta no cuenta con una estructura organizacional que evidencie tanto las líneas de mando como la jerarquización de la misma. Por ello se hace necesario definir una estructura que le permita direccionar el manejo de la empresa.

- **Proceso de Comunicación Interna**

Gráfica 9. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?



Fuente: Esta investigación

El 50% de los encuestados afirman que la empresa COPY PARTES cuenta con un proceso de comunicación eficiente y efectivo, que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo empresarial. Por su parte el 50% restante, considera que la comunicación entre la gerencia y los empleados de la empresa se limita debido a que no existe retroalimentación de la información.

Por tanto, se hace necesario que la gerencia permita el intercambio de información entre los miembros de la empresa, ya que esto favorece la iniciativa, la creatividad, integra y motiva el desarrollo del personal.

- Flujo de comunicación interna

Gráfica 10. ¿La comunicación interna fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?



Fuente: Esta investigación

Por su parte un 75% del personal afirman que la comunicación no fluye dentro de la organización, ya que esta no cuenta con una estructura organizacional que permita establecer niveles jerárquicos y líneas de autoridad. Por su parte la deficiencia de ésta evita la construcción de una identidad, que genere un clima de confianza y motivación. El 25%, aseguran que si existe una comunicación entre los empleados pero no con el gerente, por lo tanto éste no conoce las necesidades e inquietudes que sus colaboradores tienen con respecto a las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa.

Lo anterior, es una debilidad; puesto que la empresa no cuenta con una comunicación que motive a su equipo de trabajo a establecer cambios, que busquen lograr objetivos y estrategias corporativas.

- **Departamento Encargado de Personal**

Gráfica 11. ¿Cuenta con un departamento encargado de personal?



Fuente: Esta investigación

Según los resultados obtenidos un 100%, de los encuestados manifiestan que la empresa COPY- PARTES no cuenta con un departamento de personal que registre la entrada y salida de personal, administre el pago de las remuneraciones y vele por el cumplimiento de las políticas planes y programas definidos por la empresa.

Por tanto, la no definición de áreas dentro de la empresa se convierte en una debilidad a la hora de analizar, evaluar y definir políticas encaminadas al mejoramiento continuo del personal, así como también no se conoce las necesidades que cada uno de los colaboradores de la empresa tienen con respecto a la labor que desempeñan dentro de la organización.

- **Proceso de selección e inducción de Personal**

Gráfica 12. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal y existe un proceso de inducción?



Fuente: Esta investigación

El 100% de los encuestados, afirma que COPY-PARTES no cuenta con un proceso de selección que le permita buscar, evaluar y reclutar personas que reúnan las capacidades más apropiadas para desarrollar con eficacia una determinada actividad. Por lo tanto tampoco cuenta con un proceso de inducción que incremente el desempeño laboral de sus empleados.

Lo anterior, se convierte en una debilidad, ya que COPY PARTES no maneja un sistema de selección que permita el reclutamiento de personas eficientes y eficaces al momento de desempeñar una labor específica. Por lo tanto, se hace necesario por parte de la empresa crear pruebas psicológicas y técnicas que le faciliten la evaluación del desempeño de su equipo de trabajo y a su vez garantice que estos se ajustan eficientemente al logro y cumplimiento de objetivos corporativos.

- **Motivación del Personal**

Gráfica 13. ¿El personal de la empresa está altamente motivado?



Fuente: Esta investigación

Del total de empleados encuestados el 75% de ellos afirman estar motivados al desempeñar su trabajo, puesto que sienten satisfacción por la manera como ellos desarrollan sus actividades diarias y a cambio reciben un incentivo económico. Es evidente que la motivación no se realiza por parte de la dirección de la empresa si no que es iniciativa propia del empleado. El 25% restante de los empleados está desmotivado por la forma como se direcciona la empresa, ya que las estrategias no buscan integrar al equipo de trabajo si no buscan la maximización de utilidades.

De manera que, la ausencia de motivación del personal es una debilidad que refleja la falta de direccionamiento empresarial que busque lograr cumplimiento de objetivos a través de un equipo de trabajo identificado con los principios y valores corporativos.

- **Ambiente de Trabajo**

Gráfica 14. ¿El ambiente de trabajo es adecuado?



Fuente: Esta investigación

El 100% del personal encuestado, manifiesta contar con un adecuado ambiente laboral, ya que cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades cotidianas.

Esta fortaleza empresarial debe mantenerse y mejorarse ya que para que un colaborador rinda, debe tener las condiciones necesarias y adecuadas. Por lo tanto, es indispensable capacitarlo y brindarle el espacio conveniente donde cuente con las herramientas necesarias para su óptimo desempeño y la vez se sienta cómodo. También, es indispensable dentro del ambiente organizacional la integración de cada uno de los miembros de la empresa.

- **Nivel de satisfacción en el trabajo**

Gráfica 15. ¿Es alto el nivel de satisfacción en el trabajo?



Fuente: Esta investigación

Una vez realizado el análisis un 75% del personal encuestado, demostrando que los empleados de COPY- PARTES cuentan con una actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Dichas actitudes se determinan a través de la percepción que estos crean de su puesto laboral. Por su parte el 25% restante, están insatisfechos con el trabajo ya que para evaluar su desempeño se hace a través de una medición diaria de las actividades asignadas, las cuales no son constantes si no varían diariamente, lo que no permite evaluar adecuadamente su rendimiento.

De manera que, la empresa cuenta con personal satisfecho pero se hace necesario cambiar el sistema de evaluación ya esta se debe llevar a cabo sobre procesos constantes que permitan no solo medir si no pronosticar el desempeño laboral de un empleado.

- **Existencia de Capacitación**

Gráfica 16. ¿Se ofrece capacitación al empleado?



Fuente: Esta investigación

Un 100% de los empleados afirma que la empresa no cuenta con programas de capacitación que les ayude a solucionar problemas, tomar decisiones, fortalecer la confianza, mejorar las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos, fomentando así un sentido de progreso tanto personal como profesional

Por tanto, esta debilidad impide que la empresa cuente con personal idóneo, competente que cuenta con conocimientos y habilidades necesarias para un óptimo desempeño. Por ello, la organización debe establecer las bases para que sus colaboradores cuenten con la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar en las mejores condiciones sus tareas diarias, por esto la mejor opción es la capacitación que a su vez ayuda a alcanzar niveles de motivación, productividad, integración y compromiso en el personal.

- **Sistema de incentivo**

Gráfica 17. ¿Se ofrecen sistemas de incentivos?



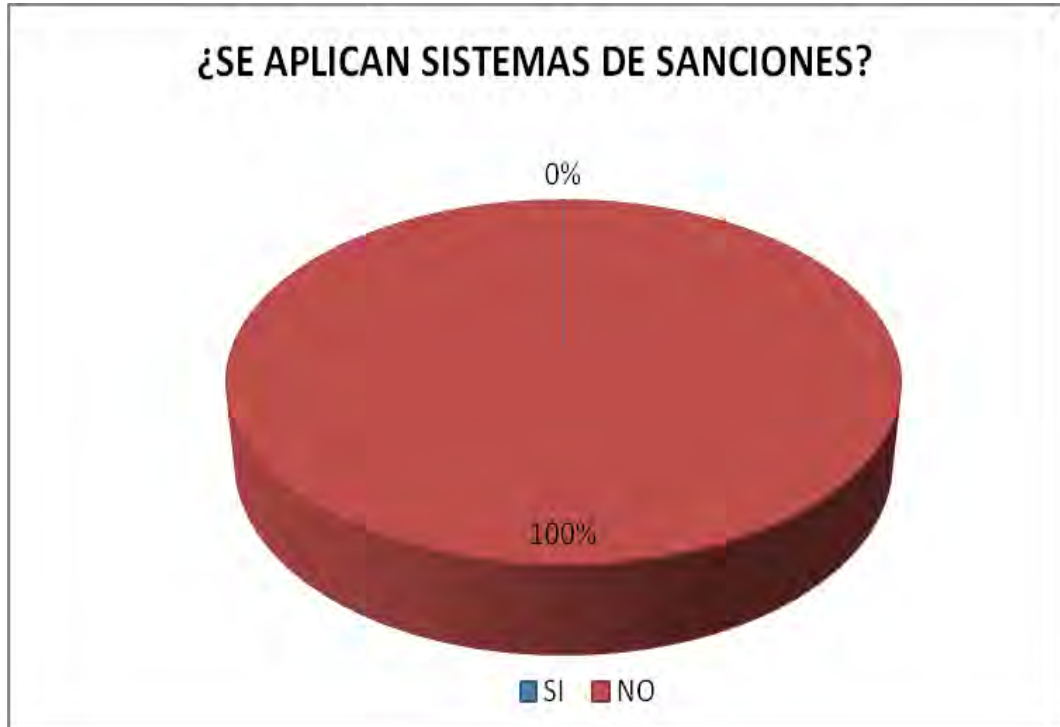
Fuente: Esta investigación

El 50% de los encuestados afirma que la empresa cuenta con un sistema de incentivos que cubre las expectativas que los empleados tienen de sus actividades desarrolladas. Estos estímulos se reflejan en: bonos por incremento en ventas, días compensatorios y celebraciones. Los cuales impulsan a los empleados a involucrarse y a sentirse comprometidos con las labores encomendadas. El 50% restante manifiesta no estar conforme con el sistema de incentivos propuesto por COPY PARTES, ya que les gustaría contar con incentivos enfocados a la capacitación de sus áreas de trabajo, así como también charlas que incrementen la cooperación e integración de los miembros de la empresa.

Es evidente que la empresa cuenta con incentivos de tipo monetario, pero se hace necesario que esta impulse la capacitación profesional, técnica y psicológica entre sus empleados, lo cual fomentara el sentido de pertenencia entre los miembros que hace parte de la organización.

- **Sistema de Sanciones**

Gráfica 18. ¿Se aplican sistemas de sanciones?



Fuente: Esta investigación

El 100% de los encuestados manifiestan que la empresa no cuenta con un sistema de sanciones que incluya medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento del personal. Por lo tanto la empresa no es drástica cuando se presentan faltas, factor desfavorable a la hora de evitar deficiencias en el logro del desempeño.

Por lo anterior, la empresa debe establecer programas encaminados a convertir esta debilidad en fortaleza, que le garantice un personal eficiente, responsable, competitivo y comprometido con los principios, objetivos y valores de la organización.

- **Condiciones Físicas de Trabajo**

Gráfica 19. ¿Son adecuadas las condiciones físicas en que labora?

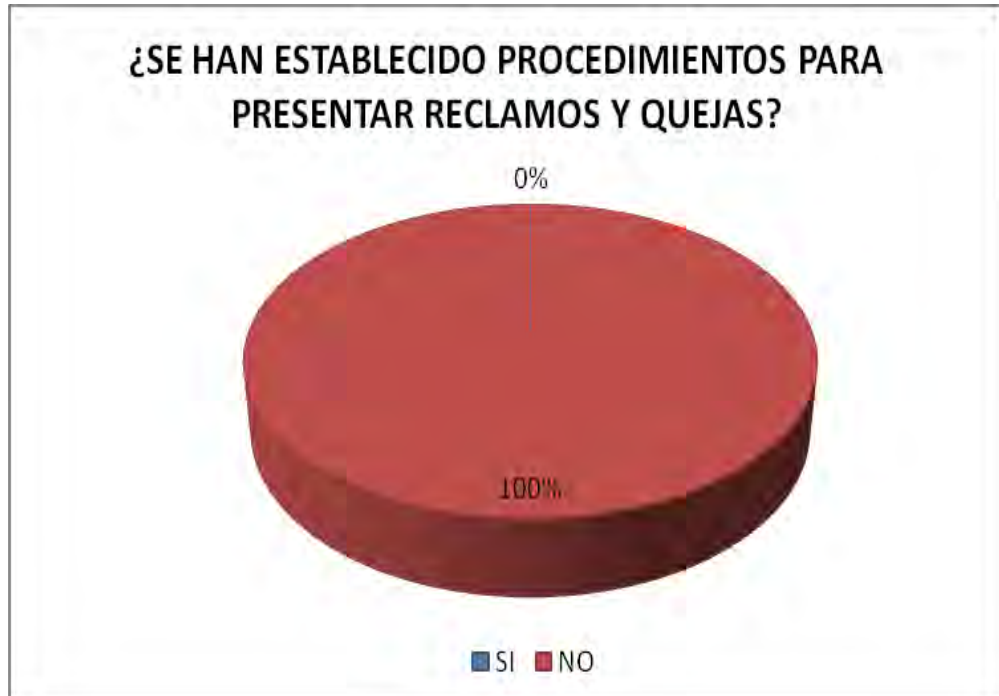


Fuente: Esta investigación

El 100% del personal encuestado afirman que son adecuadas las condiciones físicas de trabajo, lo que indica que la empresa se ha preocupado por brindar un ambiente físico que permita un desempeño adecuado de los colaboradores, aspecto favorable, tanto para el funcionamiento como para la imagen de la empresa.

- **Procedimientos para Presentar Reclamos y Quejas**

Gráfica 20. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?



Fuente: Esta investigación

El 100% de los encuestados afirman que no se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas, lo que indica que la empresa no tiene en cuenta la opinión de los clientes que la frecuenta.

Por lo anterior, la empresa presenta una debilidad que no le permite conocer la opinión del cliente frente al servicio y productos que esta ofrece. Puesto que es el cliente quien da a conocer sus deseos y necesidades frente al producto y/o servicio mejorando la calidad del mismo.

6.4.3.2 Análisis de información de las encuestas a competidores. Con respecto al Análisis de información de las encuestas a competidores, estas fueron aplicadas a seis de las empresas que presentan la misma actividad económica de COPY PARTES (comercialización, distribución y mantenimiento (preventivo y/o correctivo) de equipos de oficina, dotación de papelería en general y servicio de reproducción documental) entre las cuales están: Import Copias, Ricoh, Minolta

del Sur, Toner & Copias, Señal Copy y Copy Suministros. Por su parte la empresa Ricoh se negó a brindar información.

- **Tiempo de funcionamiento**

De acuerdo con la información obtenida Minolta del Sur es la empresa que presenta 22 años de funcionamiento, la sigue Señal Copy y Tóner & Copias con 8 años, Import copias con 5 años y Copy Suministros con 3 años respectivamente.

- **Clase de Productos y/o Servicios Ofrece**

Gráfica 21. ¿Qué clase de productos y/o servicios ofrece?



Fuente: Esta investigación

Para el 31% de las empresas competidoras los principales productos y/o servicios que ofrece es el de suministros, servicio técnico y fotocopiadoras. El 7% de los encuestados manifiestan que el producto y/o servicio que ofrece es la transcripción de textos, anillado entre otros.

Por lo anterior, la empresa con respecto a su competencia tiene una oportunidad ya que brinda los mismos productos y/o servicios, por lo tanto se hace necesario establecer por parte de la organización ventajas competitivas orientadas a ofrecer productos y/o servicios diferenciados que le permitan ampliar su posicionamiento en el mercado.

- **Número de Trabajadores que Emplea**

Gráfica 22. ¿Cuántos trabajadores emplea?



Fuente: Esta investigación

El 75% de los encuestados cuenta con una nómina entre once y quince empleados, las cuales están orientadas a la satisfacción del cliente por medio de una atención personalizada. Por su parte, el 25% restante cuentan con un número de trabajadores entre uno y cinco, lo que indica que la mayoría de ellos tienen una nómina escasa de colaboradores demostrando que no son grandes empresas.

Por lo anterior COPY PARTES frente a su competencia presenta una amenaza ya que no cuenta con el personal suficiente para atender de una manera rápida y

eficiente a los clientes. Así que se hace necesario evaluar por parte de la empresa el reclutamiento de personal calificado orientado a ofrecer una atención de calidad.

- **Nivel de Calificación de la Mano de Obra que Emplea**

Gráfica 23. ¿Qué nivel de calificación tiene la mano de obra que emplea?



Fuente: Esta investigación

El 75% de los encuestados consideran que es alto el nivel de calificación de la mano de obra que emplean, lo que indica que la mayoría tiene un elevado grado de capacitación; por tanto se puede establecer que en este aspecto existe una gran competencia de parte de los distribuidores con respecto a COPY PARTES.

Lo anterior la empresa presenta una amenaza frente a su competencia, que para contrarrestarla se hace inevitable definir programas de capacitación enfocados a desarrollar las habilidades y destrezas de sus colaboradores.

- Nivel de comercialización de los productos

Gráfica 24. ¿Comercializa los productos a nivel?



Fuente: Esta investigación

El 75% de los encuestados manifiestan que la comercialización de sus productos y servicios se realiza a nivel del departamento, por lo tanto su radio de competencia es amplio y mayor o superior al de COPY PARTES, convirtiéndose este en un aspecto desfavorable en cuanto a participación en el mercado regional.

Lo anterior permite establecer una amenaza que presenta la empresa frente a sus competidores y para neutralizarla se debe establecer estrategias de marketing que apoyen las operaciones de comercialización y distribución de sus productos y servicios.

- **Medios de comunicación utilizados**

Gráfica 25. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer los productos?



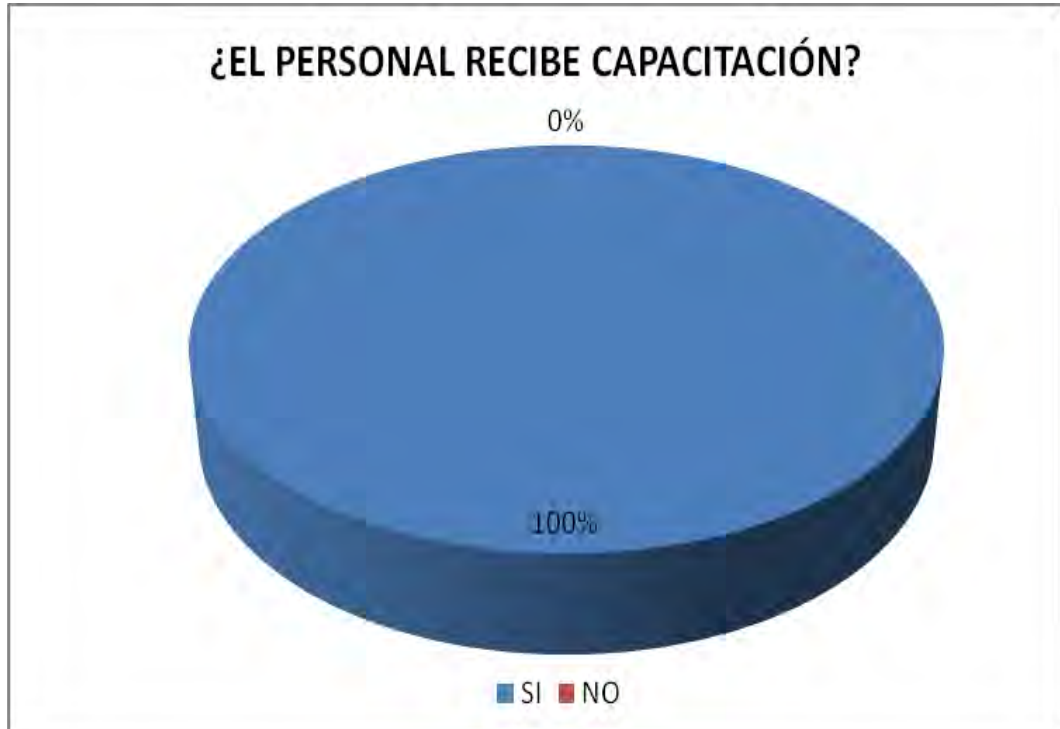
Fuente: Esta investigación

Según los encuestados los medios más utilizados para impulsar y ofrecer sus productos con respecto a la competencia son los volantes y la radio con un 22%. El “voz a voz” de los clientes satisfechos y otros como son: el internet y el directorio telefónico con 21% es el segundo medio publicitario utilizado por las empresas competidoras. La prensa por su costa publicitario y de menor incidencia en el cliente ocupa el tercer lugar con un 14%.

Así que es necesario COPY PARTES invierta en medios publicitarios lo cual se puede convertir en una ventaja frente a la competencia, ya que puede hacer que más personas conozcan su producto y/o servicios y a su vez incentiva la compra de los mismos.

- **Capacitación al personal**

Gráfica 26. ¿El personal recibe capacitación?

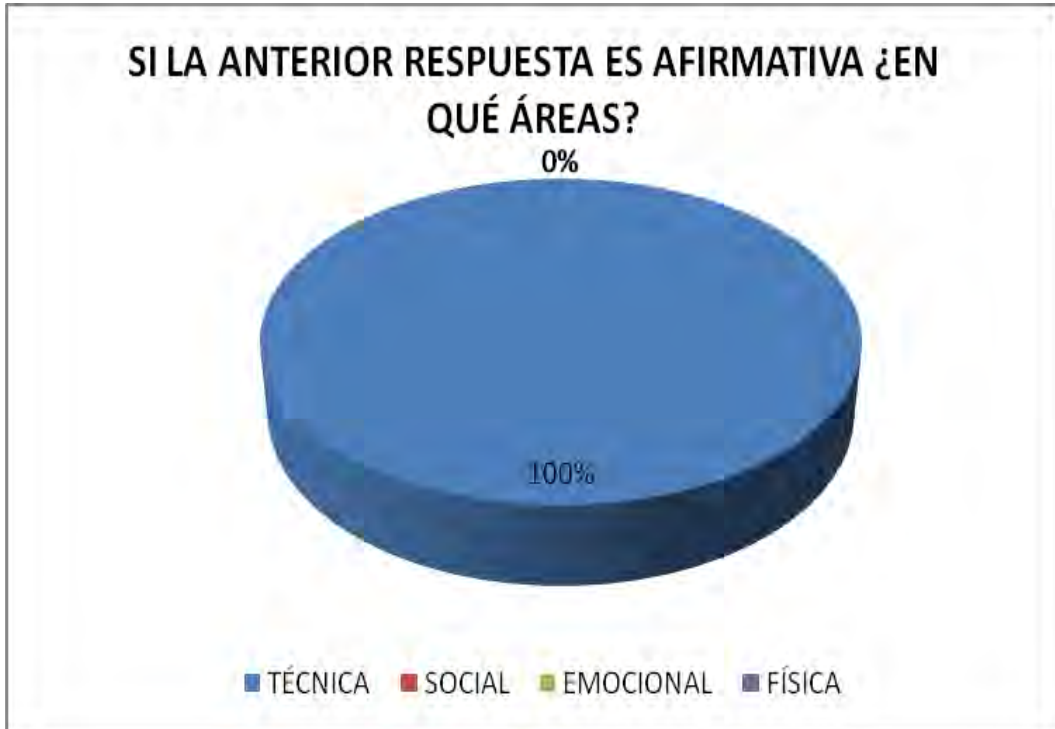


Fuente: Esta investigación

El 100% de los encuestados manifiestan que ofrecen programas de capacitación al personal, lo que indica que la empresa COPY PARTES presenta una amenaza frente a su competencia, puesto que al invertir estas en capacitación tanto técnica como profesional le garantiza colaboradores competitivos a la hora de desempeñar sus labores.

- **Áreas de capacitación del personal**

Gráfica 27. Si la anterior respuesta es afirmativa ¿en qué áreas?

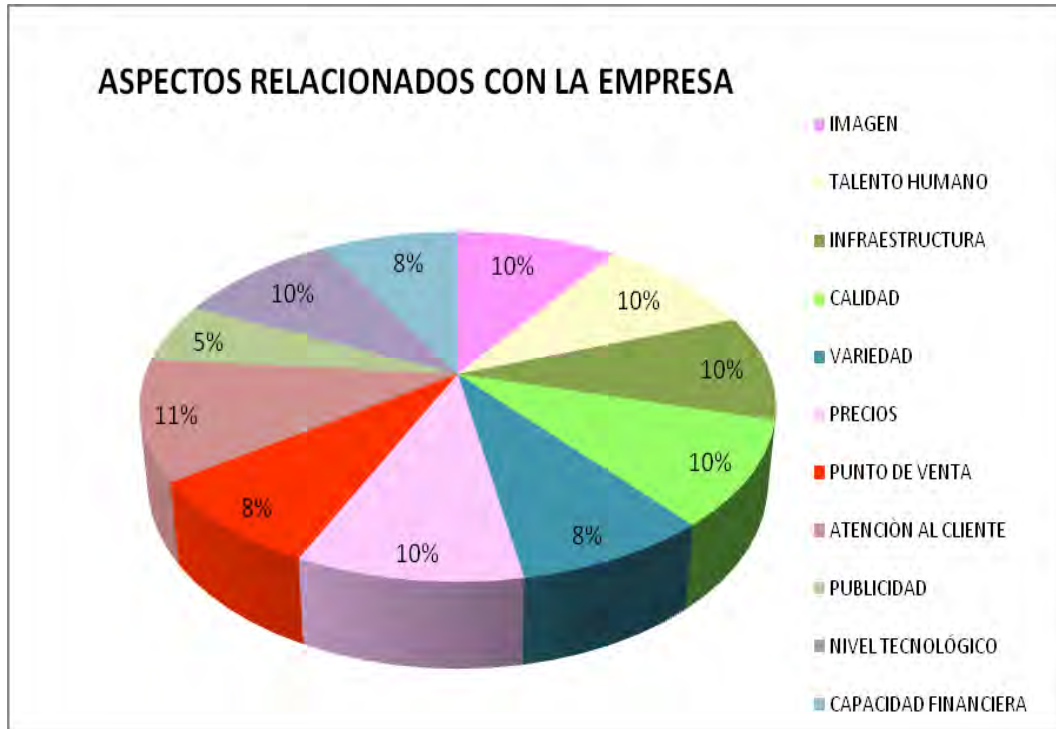


Fuente: Esta investigación

El 100% de los encuestados afirman que la capacitación al personal corresponde al área técnica, donde se le otorga al empleado los conocimientos teóricos y prácticos, para el dominio de su oficio, o un puesto determinado de trabajo. Conllevando así a ofrecer servicios técnicos de calidad.

- Aspectos destacados de las empresas competidoras

Gráfica 28. Califique de 1 a 4 (4 el puntaje más alto y 1 el más bajo), los siguientes aspectos en relación a su empresa.



Fuente: Esta investigación

Los competidores encuestados dan una calificación entre 2 y 4 que es el máximo a diversos aspectos entre los cuales tienen mayor puntaje los siguientes:

- Atención al cliente es el aspecto más importante a la hora de interactuar y ofrecer productos que satisfagan las expectativas y necesidades de este, obteniendo un 11% y con una calificación de 4 otorgada por parte de las diferentes empresas competidoras.
- La imagen, el talento humano, la infraestructura, la calidad de los productos y servicios, los precios y el nivel tecnológico: son aspectos complementarios a la hora de competir, obtenido un porcentaje del 10%.
- Por su parte la capacidad financiera, la variedad y los puntos de ventas, son aspectos irrelevantes a la hora de competir con un porcentaje del 8%.

- La publicidad se convierte en el factor de menor importancia a la hora de competir según las empresas encuestadas, con un 5%.

En general, se puede establecer que existen varias condiciones de la competencia que afectan a COPY PARTES, pero también otros factores que le favorecen y que la empresa debe saber manejar para poder hacer frente a las ventajas competitivas que se presentan.

6.4.3.3 Análisis e Interpretación de información de Clientes. Se aplicó encuesta a los clientes (empresas privadas, públicas y cliente externo) de la empresa COPY PARTES donde se busca saber cuál es la percepción que estos tienen frente a aspectos como: productos y/o servicios adquiridos, características que determinan la adquisición del producto y/o servicio, utilización de medios publicitarios, atención, créditos, solución de problemas, precios, horarios de atención y la razón por la cual se compra los productos y/o servicios a la competencia,

- **Productos y/o servicios adquiridos**

Gráfica 29. ¿Qué productos y/o servicios ha adquirido en esta empresa?



Fuente: Esta investigación

Según la encuesta aplicada a los clientes el servicio más utilizado por éstos es el de suministros con un 55%, con un 18% servicio técnico, con un 17% el servicio de fotocopadoras y con un 10% el convenio de copiado. Se puede concluir que los clientes frecuentan la empresa COPY PARTES por suministro como: toners y rodillos, consumibles para reproducción de imágenes, productos de limpieza y lubricantes, piezas de copadoras y tambores/cartuchos.

Con la aplicación de esta encuesta se pudo identificar cuáles son los productos y/o servicios adquiridos por el cliente, donde se demuestra que las fortalezas son grandes, ya que esta empresa se preocupa por brindar productos y/o servicios de calidad que cumplen con los certificados y garantías exigidas para su distribución y comercialización. Sin embargo, también se hace necesario ofrecer nuevos productos que permitan captar nuevos segmentos de mercado y a su vez complementen el portafolio de servicios existente.

- **Principal característica para adquirir productos y/o servicios**

Gráfica 30. ¿Cuál es la principal característica por la cual adquiere los productos y/o servicios en esta empresa?



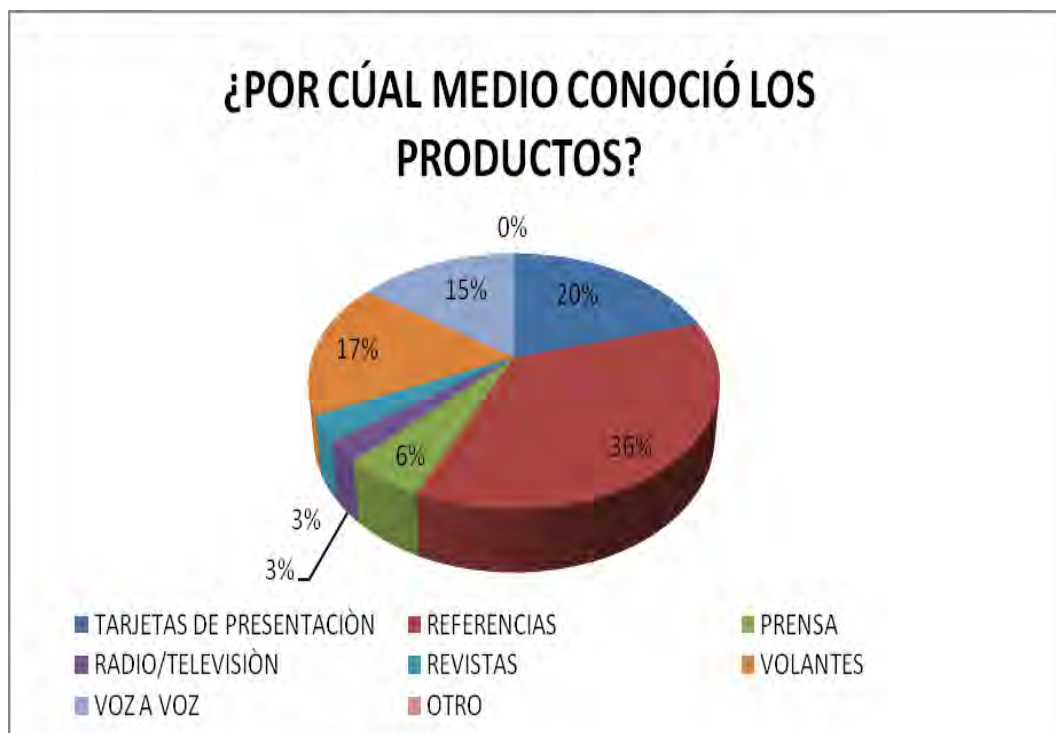
Fuente: Esta investigación

El 34% de los encuestados consideran que la principal característica por la cual adquieren los productos y/o servicios con un 34% es la calidad, con un 30% los precios, con un 20% por cumplimiento, indicando que la mayoría de los clientes tienen en cuenta la calidad de los productos a la hora de seleccionar una empresa.

Por lo anterior, el ofrecer productos de calidad garantiza una fortaleza frente a su competencia, ya que certifica que sus productos son resistentes, duraderos, certificados y garantizados; así como también ofrece servicios rápidos, eficientes y efectivos que le garantiza competitividad empresarial.

- **Medio publicitario por el que conoció Copy Partes**

Gráfica 31. ¿Por cuál medio conoció los productos que ofrece la empresa?



Fuente: Esta investigación

El 36% de los encuestados conocieron los productos de la empresa mediante referencias, un 20% por medio de tarjetas de presentación, el 17% por medio de volantes, un 15% voz a voz, el 6% por prensa y un 3% radio/televisión. Lo cual demuestra que la empresa no invierte recursos económicos en publicidad que le permitan incrementar sus clientes.

Por lo anterior, la publicidad se convierte en una debilidad para la empresa, ya que éste es el medio por el cual COPY PARTES puede dar a conocer tanto los productos y/o servicios que se ofrecen y a su vez le permite incrementar el nivel de ventas, que genera un incremento de los ingresos.

- **Satisfacción por la atención de los empleados**

Gráfica 32. ¿Está satisfecho con la atención de los empleados de la empresa?



Fuente: Esta investigación

El 78% de los clientes encuestados manifiesta estar satisfecho con la atención brindada por los empleados, puesto que es rápida, eficiente y oportuna. Un 22% afirma no estar satisfecho con la atención que brindan los empleados de COPY PARTES, ya que éstos no les generan confianza al momento de ofrecer el portafolio de servicios que maneja la organización, ocasionando que el cliente en muchas oportunidades no adquiera el producto y/o servicio.

Por lo tanto, para que esta fortaleza se mantenga la empresa debe establecer una metodología de manejo y comunicación con el cliente, la cual debe hacer parte de la ideología empresarial.

- **Créditos**

Gráfica 33. ¿La empresa le otorga créditos?



Fuente: Esta investigación

El 78% de los encuestados manifiestan que la empresa si les ha otorgado créditos, indicando que la mayoría han sido beneficiados con esta modalidad de venta, lo cual contribuye de manera favorable a la demanda. Un 22% afirman que el sistema de crédito de la empresa es poco favorable, ya que el tiempo máximo de crédito es un mes, tiempo muy limitado para el pago oportuno del producto o servicio.

Lo anterior es una excelente fortaleza para la empresa, pero se debe analizar y evaluar la durabilidad y las tasas de interés que el sistema de crédito maneja. Esto con el fin de aumentar el nivel de ventas a crédito, generando un incremento en los ingresos de la organización los cuales serán utilizados en inversión y a su vez contribuyen con el crecimiento de COPY PARTES.

- Solución oportuna a problemas

Gráfica 34. ¿Cuándo se presenta un problema relacionado con los productos usted ha recibido oportuna solución?



Fuente: Esta investigación

El 80% de los clientes encuestados afirma si haber tenido solución oportuna a problemas presentados, indicando que la empresa se ha preocupado por atender eficazmente a la mayoría de sus clientes, lo cual es favorable para la demanda y para la imagen de la organización. El 20% afirman que la respuesta ante un problema es lenta y poco eficiente. Esto se debe a que los empleados encargados de atender al cliente no cuentan con técnicas de mercadeo que les permita interpretar las necesidades que buscan ser satisfechas.

De manera que, esta fortaleza hace que COPY PARTES siempre busque la satisfacción de su cliente, por lo tanto, se necesario crear un programa enfocado a evaluar, analizar e interpretar las necesidades del cliente para posteriormente visualizarlas y así obtener clientes no solo satisfechos si no fieles a los productos y/o servicios que ofrece la empresa.

- Precios de los productos

Gráfica 35. ¿Cómo considera los precios de los productos?



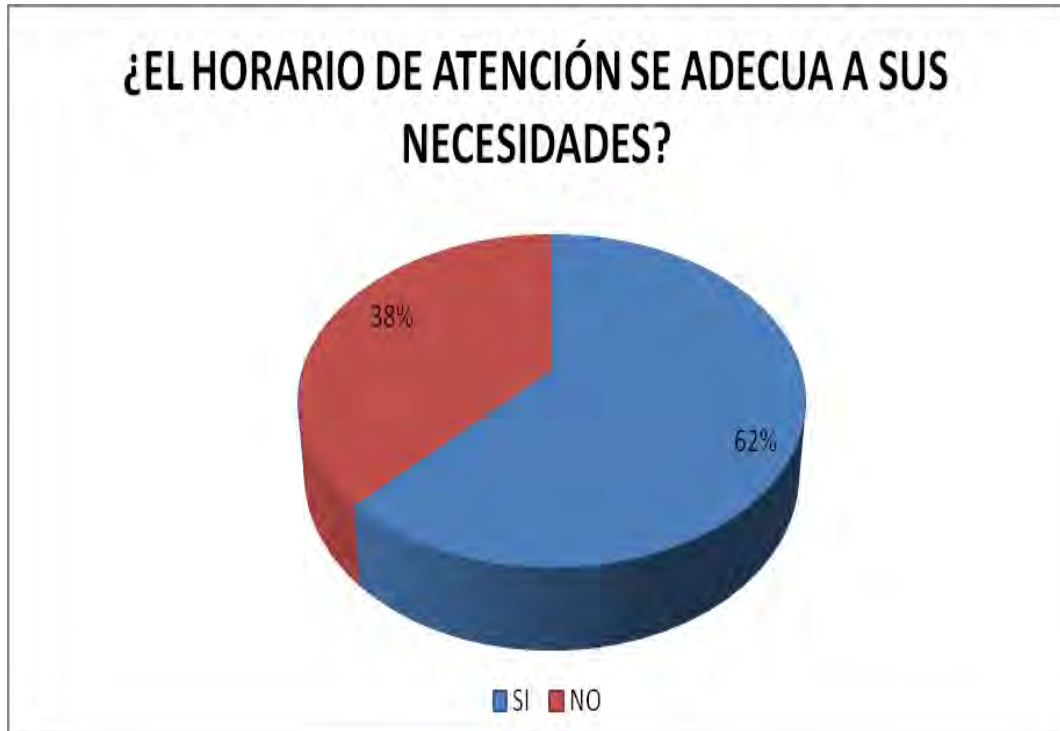
Fuente: Esta investigación

El 49% de los encuestados manifiestan que los precios de los productos y/o servicios adquiridos en la empresa son bajos, un 33% afirman que los precios son justos y solo el 18% aseguran que son altos. Pese a las dificultades por manejar precios que puedan contribuir a un mejor ingreso e incremento de utilidades del establecimiento, los clientes prefieren a COPY PARTES por ofrecer productos y servicios con precios bajos y de excelente calidad.

Es necesario tener en cuenta el análisis de precios el cual puede ser un soporte competitivo, puesto que el precio también debe ser un elemento flexible, que se pueda modificar rápidamente dependiendo de los costos de comercialización-distribución y de las condiciones del mercado.

- **Horario de atención adecuado**

Gráfica 36. ¿El Horario de atención de la empresa se adecúa a sus necesidades?



Fuente: Esta investigación

El 62% de los encuestados afirman que es adecuado el horario de atención de la empresa, ya que se ajusta a sus expectativas contribuyendo a satisfacer sus necesidades. Un 38% se sienten inconformes con el horario de atención establecido por la empresa ya que no es flexible y no cuenta con horario extendido que les permita a los estudiantes nocturnos utilizarlo.

Por lo anterior se recomiendan establecer estrategias encaminadas al manejo de horarios extendidos durante la semana, lo cual le permite ampliar el número de clientes y ser más competitivo en el mercado.

- **Compra de productos a la competencia**

Gráfica 37. ¿Ha comprado los productos que ofrece la empresa, en otra empresa de la ciudad?



Fuente: Esta investigación

El 62% de los encuestados manifiesta que no compra a la competencia, indicando que la mayoría son clientes fieles a Copy-Partes, aspecto que es muy favorable para la empresa. Un 38% de los clientes sí ha comprado a la competencia.

De antemano para que la empresa incremente esta fortaleza, se hace necesario establecer estrategias enfocadas a atenuar los aspectos por los cuales los clientes prefieren comprarle a la competencia. Ya que un cliente satisfecho atraerá nuevos clientes haciendo que la empresa se posicione cada vez en el mercado.

- Razón principal para comprar a la competencia

Gráfica 38. Si la respuesta anterior es afirmativa indíquela razón principal



Fuente: Esta investigación

El 42% de los encuestados que sí compran a la competencia, lo han hecho por la variedad de productos ofrecidos, el 22% por la facilidad y tiempo en el crédito, el 18% por los precios en algunos de sus productos, el 13% por cumplimiento y rapidez en la entrega del servicio y/o producto y el 5% por la calidad. Razones que deben ser analizadas por la empresa COPY PARTES, si desea ser competitivo en el mercado.

Por lo tanto, se hace necesario que la empresa, con el fin de fortalecer su competitividad, busque estrategias encaminadas a implementar en su portafolio nuevos productos competitivos y de calidad que logren persuadir al cliente existente de consumirlos y conquisten a nuevos.

En general, se puede establecer que Copy-Partes cuenta con aspectos favorables, sobre todo en cuanto a la calidad y precios de sus productos y servicios, atención del personal, créditos, solución de problemas, horarios de

atención, pero no es favorable la publicidad. Por tanto es importante que la organización fortalezca sus aspectos positivos y minimice los negativos.

6.4.3.4 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida a gerencia. De acuerdo con el desarrollo de la encuesta aplicada al gerente de Copy Partes (Ver Anexo 5), se tienen los siguientes resultados:

❖ **Visión.** La gerencia de la empresa afirma contar con una visión definida enfocada a la venta, distribución y prestación del servicio técnico calificado, la cual no está delimitada de forma explícita y por lo tanto no es conocida por su personal. Por lo tanto, se hace necesario transmitir dicha información al personal y clientes de la empresa a través de anuncios en sitios visibles para tener una visión estable que fomente el compromiso de cada uno de los miembros de la organización e incentive el logro de objetivos enfocados a esa visión.

❖ **Misión.** De acuerdo con información gerencial, Copy Partes al momento de su creación delimitó una misión basada en el funcionamiento y sostenibilidad de la organización, pero actualmente desconocida por empleados y clientes e incongruente con el ciclo de vida que ésta posee; por lo anterior, se precisa una reestructuración de la misma para que sea acorde con la actividad o actividades desarrolladas, para que influya en la historia de la empresa, en las preferencias de la gerencia y/o propietarios, en los factores externos o del entorno, en los recursos disponibles y en su capacidad competitiva.

❖ **Objetivos y estrategias funcionales.** El gerente afirma que la empresa tiene unos objetivos y estrategias funcionales basadas únicamente en la mejor prestación del servicio técnico, las cuales se debe incentivar. Ahora bien, es necesario determinar políticas enfocadas a la comercialización por cuanto no existen. Así que al definir objetivos y estrategias comerciales la empresa ganaría mayor eficacia de metas propuestas, desarrollaría una ventaja competitiva o perfeccionaría la actual, disminuyendo el riesgo de amenaza y mejorando la imagen corporativa.

❖ **Metas, políticas y planes de acción.** La gerencia manifiesta que no se han definido metas, políticas, y planes de acción en Copy Partes, lo cual incide desfavorablemente, ya que no le permite a la empresa un crecimiento funcional y una evaluación en gestión de las actividades de la organización.

❖ **Organigrama.** El gerente de Copy Partes admite que no existe un organigrama funcional definido. A pesar de ello, por el proceso de investigación, se observó que se matizan las líneas de autoridad. Esto es desfavorable para la empresa por cuanto no hay claridad jerárquica y puede presentarse subordinación.

Así pues, es imprescindible definir un organigrama claro y preciso que permita identificar las diferentes unidades que componen la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos. Un esquema que refleje los diversos oficios y funciones, tipo de actividad (especializados o no) y responsable, que puntualice compromisos del área y de su equipo de trabajo, y además, detalle cargos existentes, cómo se agrupan y la forma cómo se asigna la autoridad.

❖ **Proceso de comunicación interna.** Según información recopilada en la entrevista (Ver anexo), se asevera que existe una comunicación rápida y adecuada la cual está relacionada con las actividades diarias que desarrollan los empleados, pero no se establece un proceso de interacción entre la gerencia y sus colaboradores que le permita conocer las necesidades y expectativas que estos tienen frente a su bienestar en la empresa, lo cual incide de manera nociva en la productividad del equipo de trabajo que conforma Copy Partes.

❖ **Planeación de acuerdo con tendencias relevantes del entorno.** La gerencia asegura que Copy Partes sí ha tenido en cuenta las tendencias del entorno económico y tecnológico para la renovación de equipos de acuerdo con la innovación del mercado y el medio geográfico, demográfico, político y legal, para el comercio de los productos y servicios de la misma. Convirtiéndose ésto, en un aspecto ventajoso al momento de competir.

❖ **Análisis de las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, y empleados.** La organización analiza y se anticipa a las necesidades de los principales clientes, proveedores y empleados, lo cual es un factor positivo que permite desarrollar acciones de acuerdo con la realidad de su entorno inmediato.

❖ **Normas y Métodos para medir el desempeño.** La empresa no ha establecido normas y métodos para medir el desempeño, lo cual incide negativamente en la identificación de fortalezas y debilidades, así como también evita que las tareas de los empleados se realicen de una manera eficiente.

Lo anterior se convierte en una debilidad y por ende, si no se establecen sistemas de control y evaluación basados en el direccionamiento estratégico, se incurre en un desempeño ineficiente y poco competitivo de cada miembro de la organización.

❖ **Medidas correctivas.** De acuerdo con la información de gerencia las medidas tomadas ante un desempeño inadecuado son inmediatas y efectivas, pero el personal afirma que la información y la retroalimentación son nulas. Por lo tanto, al presentarse esta desinformación no existe claridad en cuanto a medidas correctivas precisas y firmes que suministren evaluación de desempeño y record de sanciones, evidenciando que Copy Partes no cuenta con procesos claros, efectivos, eficientes, productivos y de calidad.

❖ **Sistema de Auditoría de la comunicación.** La empresa no cuenta con sistemas de auditoría en comunicación, lo cual evidencia una falta de procesos de medición efectivas de las diferentes herramientas que utiliza la empresa para comunicarse. En consecuencia, se disminuye la posibilidad de establecer herramientas en gestión estratégica que posibiliten la información, la cultura y la imagen corporativa de la empresa.

❖ **Gerencia con estilo participativo.** La gerencia no cuenta con políticas de participación, donde se fomente la confianza, el respeto y el compromiso por parte de su equipo de trabajo. Lo cual se convierte en un aspecto contraproducente para el correcto y adecuado desarrollo organizacional. Por consiguiente, se hace necesario establecer mecanismos de integración entre cada uno de los colaboradores que conforman la empresa, con el fin lograr que sus miembros establezcan un adecuado clima organizacional.

❖ **Proceso de administración de personal.** Según el gerente, existe un proceso de administración de personal adecuado, debido a que la planta de personal es pequeña. De ahí que la gerencia efectúe las siguientes funciones: planeación, organización, formación de equipos de trabajo, dirección y control, pero de manera tradicional o empírica. Aspecto desfavorable que se evidencia con el desarrollo de esta investigación y que se podrá transformar con la ayuda de la aplicación de nuevas teorías administrativas.

❖ **Ambiente laboral de la empresa.** El ambiente laboral es agradable, adecuado y apto para realizar un buen trabajo, según la entrevista al gerente certificando que existen buenas relaciones interpersonales entre sus colaboradores, así como una planta física apropiada para el correcto y eficiente desempeño de cada uno de sus trabajadores.

❖ **Capacitación al personal.** El gerente afirma que todo el personal vinculado a la empresa encargado de prestar el servicio técnico a los equipos de fotocopiado ha recibido la capacitación especializada en dicho servicio, dentro y fuera de la ciudad, ya que en ocasiones son los proveedores quienes facilitan dichas capacitaciones como valor agregado a la venta de los equipos, por ello esto se constituye en una ventaja de la empresa frente a la competencia.

❖ **Motivación al personal.** Según la gerencia el personal se encuentra motivado, ya que éste cumple a cabalidad y manera eficiente las labores encomendadas por parte de la dirección.

❖ **Principales competidores de la empresa.** La gerencia afirma conocer cuáles son sus principales fortalezas y debilidades frente a sus competidores más fuertes, así como también, tiene conocimiento de otros distribuidores los cuales ejercen una competencia menor; aspecto favorable que permite determinar acciones que conlleven a una mejor planeación de estrategias que favorezcan la capacidad directiva de la empresa.

❖ **Productos que ofrece la competencia.** Por parte de la gerencia se tiene conocimiento de los productos que ofrecen los principales competidores, los cuales poseen la misma línea pero se diferencian en algunas marcas. Pero frente a quienes distribuyen los mismos equipos con las mismas marcas, se tiene ventaja en cuanto a la experiencia y capacitación del personal técnico especializado. Otros competidores menos fuertes distribuyen marcas menos reconocidas en el mercado, lo cual afecta con menor intensidad a la empresa.

❖ **Base de datos detallada de los clientes.** Según el gerente, la empresa cuenta en la actualidad con una base de datos de los clientes, lo cual le facilita el servicio post venta a los equipos vendidos, por tanto, es un aspecto que favorece a la empresa.

❖ **Sistema de información.** La gerencia afirma que la empresa posee un sistema de información adecuado, ya que cuenta con el equipo computacional (El hardware necesario para que el sistema de información pueda operar) y el recurso humano que se encarga de interactuar con el sistema de Información.

❖ **Investigación de mercado.** El gerente asegura que la empresa no realiza investigación de mercado, limitando el crecimiento de la empresa y las posibilidades de aumentar la participación de Copy Partes en el entorno local y/o

nacional. Es importante implementar políticas que permita a la organización estar a la vanguardia y poder desarrollar estrategias enfocadas a una ventaja competitiva.

❖ **Publicidad.** Según el Gerente la empresa actualmente no emplea publicidad de tipo radial, impresa o telefónica en los medios de comunicación, sólo se hace propagación voz a voz por contacto directo con los clientes. Por esta razón se puede analizar que no existe una difusión eficaz de los bienes y servicios que ofrece Copy Partes y que es trascendental implementar políticas de publicidad que proporcionen a la organización mayor participación en el mercado.

❖ **Participación de la empresa en el mercado.** El objetivo de toda organización es conseguir un lugar en el mercado e inmediatamente cautivar el mayor número posible de clientes fieles a sus productos. Es por ello que la gerencia asegura que Copy Partes presenta un alto nivel de ventas de sus productos y servicios y ésto a causa de que se reconoce a la empresa por el servicio técnico calificado que ofrece y la trayectoria que tiene. Pese a presentar falencias en las estrategias de mercadeo y en la planificación estratégica y pese a no tener claro el porcentaje del mercado que cubre la empresa.

❖ **Presupuestos de gastos e ingresos.** Según la gerencia Copy Partes no cuenta con un área o medio contable que facilite desarrollar la contabilidad interna de empresa, provocando el desconocimiento de las normas y procedimientos vigentes que permita a Copy Partes lograr información oportuna y confiable y obtener elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la empresa; sin embargo, de una u otra forma la organización maneja un balance general y un estado de resultados por obligaciones tributarias.

❖ **Control de inventarios.** La gerencia certifica que el control de inventarios se realiza una vez cada año, sin embargo, debido a la alta demanda que presenta, el gerente considera evaluar la frecuencia con que se realiza dicho control. A pesar de ésto, es pertinente implementar políticas de aplicación de inventarios reducidos y justo a tiempo¹⁰.

¹⁰ Se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

❖ **Forma de adquirir a proveedores.** Según el gerente de la empresa los convenios con proveedores para adquisición de productos, repuestos y/o servicios se realizan mediante pedido y generalmente a crédito, de acuerdo con los beneficios que ofrezcan a Copy Partes como comprador.

❖ **Recursos de financiación.** La gerencia asegura que la empresa financia todas y cada una de sus actividades con recursos propios. Sin embargo, una parte mínima de capital (\$6.000.000,00) se obtiene a crédito.

❖ **Sistema contable.** La empresa no cuenta con un sistema contable integrado pero se maneja un balance general y un estado de resultados, los cuales no son tenidos en cuenta al momento de establecer estrategias financieras que contribuyan con la consecución de objetivos encaminados al crecimiento organizacional y por ende, no es adecuado. En relación a lo anteriormente expuesto, se debe implementar un sistema contable idóneo y contratar un profesional contable que le permita precisar, monitorear, identificar y evaluar aspectos financieros que influyen de manera directa en la toma de decisiones.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para la construcción del diagnóstico estratégico se requiere comenzar en el origen mismo de la empresa, analizando su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base en ellos se precisan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira orientada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

El diagnóstico estratégico se divide en dos: el diagnóstico externo y el diagnóstico interno.

7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

7.1.1 Análisis del Macro Ambiente. Este análisis es vital para saber en qué condiciones de soporte compite COPY PARTES con respecto a empresas mundiales, nacionales y regionales, así como también permite determinar las condiciones en las cuales se desarrollan los negocios en un sector de la economía en comparación con otros sectores nacionales e internacionales. Está conformado por componentes como el entorno político legal, económico, sociocultural y tecnológico, entre otros.

7.1.1.1 Entorno Político legal. La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de una empresa por medio de la regulación de los sectores, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial, la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos).

Ley 789 de 2002, conocida como reforma laboral. La reforma contiene un componente de medidas de Protección Social (subsidios al desempleo, capacitación, formalización del empleo, etc.) y otro de flexibilización laboral (flexibilidad de jornadas laborales, reducción de costos de despido y modificación al contrato de aprendizaje). Este último componente modificó la legislación laboral y puede ser visto como un intento de desproteger la estabilidad de los trabajadores a cambio de mayores contrataciones.

Decreto 410 de 1971, última modificación 12 de octubre de 2012, por el cual se adopta el código de Comercio para los comerciantes y los asuntos mercantiles. El Código de Comercio está permanentemente actualizado, presenta derogatorias, vigencias, concordancias y jurisprudencia, lo que lo convierte en una herramienta de gran utilidad para la consulta de la normatividad mercantil.

Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones.

Acuerdo 032 de Diciembre 3 de 2013, por medio del cual modifica el estatuto tributario del municipio de Pasto y se dictan otras disposiciones.

Estas normas se constituyen en un aspecto favorable para la regulación de los contratos laborales de la empresa, para la actividad mercantil, para las responsabilidades tributarias, beneficiando la competitividad de la misma. A su vez, se convierte en un aspecto desfavorable, puesto que el cumplimiento de ésta implica incremento de costos.

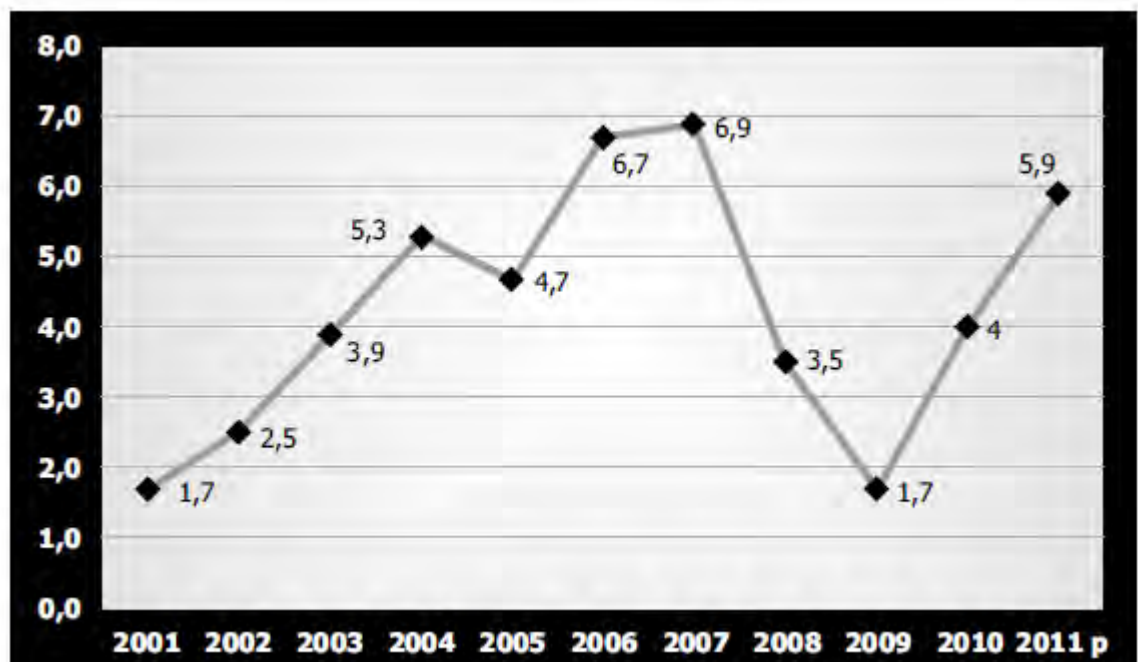
7.1.1.2 Entorno económico. Las condiciones del entorno económico condicionan e inciden en los rendimientos actuales y futuros de las empresas. Por ello es indispensable hacer referencia a aspectos relevantes relacionados con el entorno económico, como:

✓ **Crecimiento económico**

El crecimiento económico consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios del país. Esta variable económica se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas. El crecimiento económico es una variable que aumenta o disminuye el producto interior bruto (PIB).

Comportamiento del PIB desde el punto de vista de la oferta: Para el año 2011 la economía colombiana creció en 5,9%, lo cual se ve reflejado en: una mayor dinámica frente al crecimiento registrado en el año 2010, cuya cifra definitiva consiguió el 4%. La evolución del crecimiento del PIB para el período 2001-2011 se puede observar en el Gráfica No. 39.

Gráfica 39. Crecimiento anual del Producto Interno Bruto PIB. 2001-2011



Fuente: DANE – Anuario Estadístico 2011. Cámara de Comercio p.9

Con respecto a las ramas de la Actividad Económica, para el año 2011 los sectores económicos que mayor dinámica en su comportamiento económico superando el promedio de crecimiento del PIB, son: Explotación de Minas y Canteras con un crecimiento del 14.3%; Transporte, Almacenamiento y Distribución con el 6.9%; Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles con el 5.9%; Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas con el 5.8%; y Construcción con el 5,7. Los sectores económicos que presentaron un crecimiento inferior al promedio; son la industria manufacturera y las actividades primarias (sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca), registraron un crecimiento del 3.9% y el 2.2% respectivamente.

Comportamiento del PIB desde el punto de vista de la demanda: Los componentes del PIB presentaron los siguientes comportamientos en el año 2011 respecto a 2010: 5,8% en el consumo final; 17,2% en la formación bruta de capital y 11,4% en las exportaciones.

Tabla 3. Colombia. PIB. Variaciones de la demanda final

Agregado	Variación Porcentual	
	2010/2009	2011/2010
PIB	4.0	5.9
Importaciones	10.5	21.5
Consumo total	5.1	5.8
FIBK	7.3	17.2
Exportaciones	1.3	11.4

Fuente: DANE – Anuario Estadístico 2011. Cámara de Comercio p10

En conclusión el crecimiento en la demanda final es reflejo de lo sucedido en la oferta: el PIB creció en 5,9%, en tanto que las importaciones crecieron 21,5%.

✓ **La inflación.** La inflación es la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor, más se devalúa el dinero y reduce el consumo de las familias. Las empresas por el lado de los costes tienen una subida de las materias primas y tiende a reducir sus beneficios. La inflación se mide mediante el índice de Precios al Consumidor IPC.

La canasta familiar es la que se utiliza para medir el comportamiento de los precios, o sea, para el cálculo del índice de precios al consumidor (IPC), el cual representa o mide el comportamiento del costo de vida, comportamiento que es medido en términos porcentuales.

Es importante tener en cuenta que el alza de los precios de la canasta familiar desfavorece la demanda de productos porque la población gasta dinero en lo necesario para su sostenimiento, por tanto, adquieren productos para su gusto y satisfacción, y los productos que ofrece la empresa no hacen parte de esa canasta familiar.

Según el DANE para el año 2008 el índice de precios al consumidor IPC fue de 7.67%, para el 2009 de 2% y para el 2010 de 3.17%¹¹, lo cual indica que se presentó alza en los precios de la canasta familiar en el último año, a nivel

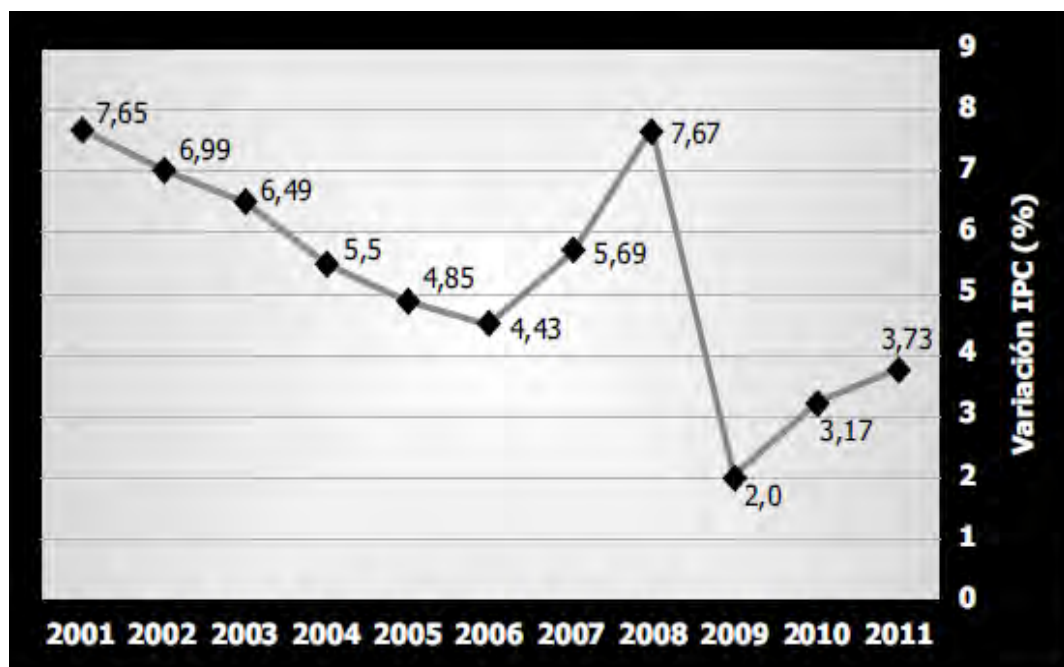
¹¹ DANE. Indicadores económicos. Vigencia Julio 25 de 2011.

nacional, pero que sigue siendo baja en comparación con el año 2008, en el que se presentó un alto IPC.

Además, a partir del 2008 se presenta un notable descenso del IPC, en especial en el año 2009, lo cual es un aspecto favorable para la empresa. (Ver Gráfica No 40).

Se puede establecer que el IPC en los últimos años ha sido bajo, si continúa con esa tendencia este aspecto se convierte en una mayor capacidad de adquisición de los productos de la canasta familiar, favoreciendo la demanda de otros productos que no pertenecen a ella, como lo son los que ofrece Copy-Partes.

Gráfica 40. Evolución de la variación anual en el IPC 2001-2011

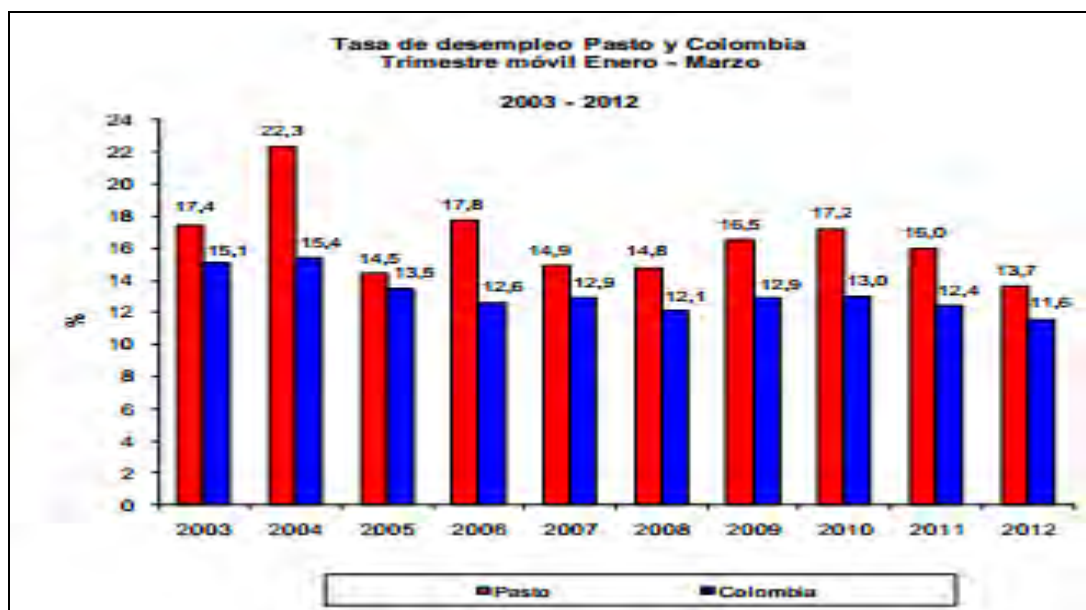


Fuente: DANE – Dirección de síntesis y cuentas nacionales. En: Anuario 2011 Cámara de Comercio de Pasto.

Cabe mencionar que el mayor aumento de IPC para el año 2011 lo presentó la ciudad de Bucaramanga, con una variación del 5.76% y la ciudad con menos crecimiento de precios fue Pasto con 2.41%¹².

✓ **Desempleo.** Durante los últimos cuatro años, la tasa de desempleo en Pasto presenta un promedio superior a las principales ciudades del país. La tasa de desempleo para el año 2010 fue de 17.2%, en el 2011 de 16.0% y en el 2012 de 13.7%¹³. Ahora bien, la tasa de desempleo total Nacional en el año 2010 fue de 13.0%, en el año 2011 de 12.40% y en el año 2012 de 11.6%¹⁴ (Ver gráfica 41). Estableciendo que el nivel de desempleo en la ciudad de Pasto a pesar de su disminución en los últimos cuatro años, sigue siendo superior a la tasa de desempleo a nivel nacional.

Gráfica 41. Tasa de desempleo



Fuente: Dane. Gran Encuesta Integrada de Hogares.

¹² CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico 2011. p11. Disponible en Internet: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>.(Citado el 28 de mayo de 2013)

¹³ BOLETÍN ESTADÍSTICO- CONTEXTO SECTORIAL. PASTO-NARIÑO. Actualizado a Abril 2012. Disponible en: http://www.cenac.org.co/apc-aa-files/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/documento-pasto_nario-abril-12.pdf.(Citado el 28 de mayo de 2013)

¹⁴ Ibíd.

De igual forma, para el trimestre de Octubre a Diciembre de 2011, en la Ciudad de San Juan de Pasto la actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles con el 36,5%. En orden de importancia le siguen: Servicios, comunales, sociales y personales, con el 26,3%; industria manufacturera, con el 11.6%; transporte, almacenamiento y comunicaciones, con el 10,5%; actividades inmobiliarias, con el 6,5%; y construcción, con el 5,4%.¹⁵

Por consiguiente, es indispensable tener en cuenta que existen secuelas generadas a razón del crecimiento de los niveles de desempleo, como la violencia y la inseguridad, aspectos que se constituyen en amenazas para el sector empresarial en general y que impiden el progreso. De la misma manera, la falta de recursos debido al desempleo, conlleva a que los grupos familiares evadan impuestos disminuyendo al Estado las posibilidades de implementar políticas sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida, y en su lugar, dedicar la mayor parte del presupuesto familiar a cubrir necesidades básicas, lo que redundo negativamente en la demanda, consiguiendo disminución de la misma, competencia y afectando significativamente la producción y comercialización de los productos.

En general, se puede establecer que el desempleo es una amenaza que afecta a la organización de manera directa e indirecta en diferentes aspectos, de importantes consecuencias, considerándose un factor apreciable.

✓ Tasas de Interés

Las tasas de interés tienen gran incidencia, por cuanto mayor sean éstas, más costoso le resulta a las empresas financiar sus proyectos de inversión y aún más caro le será a los consumidores la adquisición de bienes mediante pagos aplazados. En consecuencia, tanto la inversión como el consumo tenderán a decrecer. De igual forma, cuando las tasas de interés disminuyen, el costo de los créditos disminuye, por lo tanto financiar inversiones resulta atractivo, contribuyendo al incremento de la producción y del empleo. Paralelamente, al disminuir las tasas de interés, el gasto aumenta, en especial el consumo financiado por créditos, lo que también incrementa la producción y la demanda- por lo menos en el corto plazo-, lo cual es un aspecto favorable tanto por la generación de ingresos para las familias como por el aumento de los recaudos fiscales de parte del gobierno utilizados en reinversión.

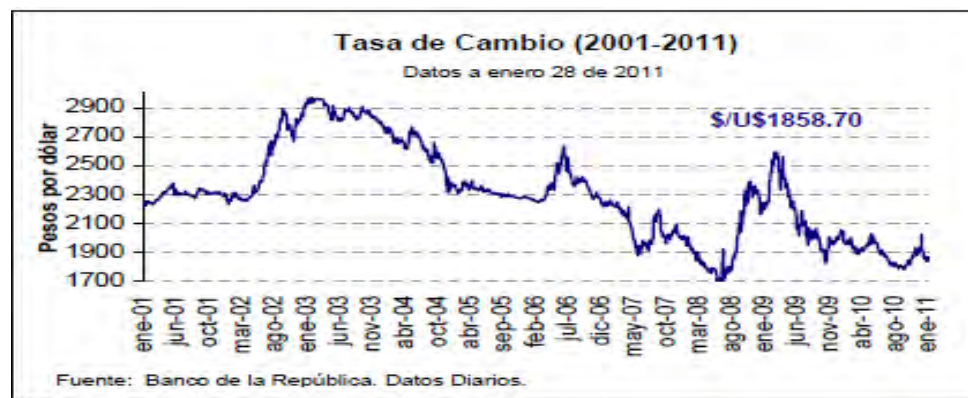
¹⁵ Ibid.

A pesar de ello, en los últimos días, el Banco de la Republica aumentó las tasas de interés produciendo efectos contrarios a los anteriormente mencionados, y observándose además, que las tasa de interés son fluctuantes lo que genera incertidumbre entre los empresarios. Así, las decisiones financieras que toman los empresarios están influenciadas por las tasas de interés, y al ser fluctuantes se constituyen en una amenaza porque no es posible asumir un riesgo de crédito bancario para invertir en la producción y mejorar la calidad en los productos y servicios.

✓ Tasa de Cambio

Los tipos de cambio de las monedas afectan la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales. Una moneda fuerte favorece las importaciones y perjudica a las exportaciones y viceversa. Gracias a ésto se puede decir que a 31 de Diciembre de 2012 la tasa de cambio fue de \$ 1768,23¹⁶ con relación a la tasa que se presentó a 28 de Enero de 2011. (Ver gráfica 42). De acuerdo a ésto, se establece que en el año 2011 se da una revaluación del peso frente al dólar e igualmente se presenta una significativa fluctuación del precio del dólar.

Gráfica 42. Tasa de cambio



Fuente: Banco de la República. Datos Diarios

¹⁶ BANREP, Biblioteca virtual, Disponible en: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_trm.htm, .(Citado el 28 de mayo de 2013).

Al respecto se tiene que a marzo 4 de 2011 la tasa de cambio representativa del mercado fue de \$ 1858.7017, y a julio 25 de 2011 fue de \$ 1757.3518. Por lo tanto, se registra una revaluación notable del peso en los cuatro meses. Ahora bien, teniendo en cuenta que la empresa importa, la revaluación del peso favorece la liquidez para la realización de sus operaciones; por tanto, se puede decir que se constituye en una amenaza. Sin embargo, es indispensable reconocer, que dado a que se presentan frecuentes fluctuaciones el riesgo permanece latente para la empresa.

✓ **Aranceles aduaneros**

En cuanto a comercio exterior se refiere, Copy-Partes importa productos, lo cual establece los aranceles aduaneros como un aspecto fundamental de su entorno, por ello es importante hacer referencia a estos.

El Arancel de Aduanas es la tarifa oficial que determina los derechos o gravámenes que se aplican a las importaciones o exportaciones de productos codificados y ordenados en forma sistemática. En Colombia, dependiendo del tipo de bien que se importe, el porcentaje se sitúa entre el 5 y 35%¹⁹. Es decir, los aranceles aduaneros se constituyen en una amenaza para Copy-Partes por cuanto incrementan los precios de los bienes importados incidiendo en el costo de los mismos y consecuentemente en el precio de venta, afectando la demanda.

✓ **Tratado de libre comercio**

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países.²⁰

¹⁷ BANCO DE LA REPÚBLICA – Subgerencia de Estudios Económicos. Indicadores económicos. Vigencia marzo 4 de 2011. p 1

¹⁸ *Ibíd.* Vigencia julio 25 de 2011. P 1

¹⁹ ARANCEL DE ADUANA. Disponible en: <http://inflacion.com.co/arancel-de-aduana.html>, (Citado el 28 de mayo de 2013)

²⁰ WIKIPEDIA, Biblioteca virtual, Tratado de Libre Comercio. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_libre_comercio, (Citado el 28 de mayo de 2013)

Es decir, el Tratado de Libre Comercio (TLC), conlleva a la disminución de aranceles aduaneros, y con ello la posibilidad de importar más bienes a menor costo, lo que facilita ofrecer productos y/o servicios con menores precios, mejor calidad y mayor variedad. Así mismo, el TLC, genera incremento de nuevos competidores, acrecentando la agresividad competitiva, lo cual afecta la demanda y disminuye la participación de Copy –Partes en el mercado.

✓ **Globalización**

La globalización económica permite un aumento del comercio exterior que se ve favorecido por la apertura y liberación de los mercados y asimismo, la posibilidad de contar con diversidad de proveedores a nivel mundial. Es decir, la globalización posibilita un sistema comercial más libre, proporciona un aumento en la cantidad y calidad de productos y servicios disponibles para el consumo, con alta tecnología y con precios favorables.

De hecho, con la globalización, a medida que una sociedad crece en sofisticación y riqueza, la demanda de servicios supera la solicitud de bienes. Una mayor competencia conduce a una mayor demanda de servicios creadores de eficiencia que es la base de una competencia eficaz. Existe una mayor conciencia de que un servicio se maneja en forma diferente de una mercancía. El servicio es una eficaz herramienta de mercadeo. La relación comprador- vendedor no es un simple contrato de fideicomiso entre dos individuos, sino una promesa de continuar el contacto entre dos entidades económicas para beneficio mutuo.²¹

El servicio es una diferenciación clave en un mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor. Sea que el servicio se valore simplemente porque es una estrategia útil para la diferenciación del producto o porque el servicio es una convicción organizacional innata, el resultado es el mismo. Ante todo, es el estímulo competitivo porque los clientes no compran sólo bienes o servicios, también tienen expectativas y motivaciones intrínsecas por satisfacer.²²

Se está comprobando que el servicio es tanto un gran negocio como un reto a las mentes gerenciales más exigentes. La capacidad de servir a los clientes efectiva y

²¹ SCRIBD, Biblioteca virtual, Gerencia del servicio. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/14153611/GERENCIA-DEL-SERVICIO>, (Citado el 30 de mayo de 2013)

²² *Ibíd.*

eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar. La dirección de las empresas se encuentra ante una economía donde las relaciones son más importantes que los productos²³.

En tal sentido la globalización se convierte en una oportunidad para Copy-Partes por cuanto ofrece posibilidades de adquirir productos de alta tecnología y calidad a precios asequibles e igualmente capacitar tecnológicamente al personal, permitiéndole a la empresa diversificar su portafolio y brindar servicio técnico eficaz, convirtiendo el servicio al cliente en factor clave de éxito para la empresa.

7.1.1.3 Entorno sociocultural. Partiendo de que la base de la cultura se encuentra directamente relacionada al diario vivir podemos redimir que el municipio de Pasto se encuentra desarrollando programas que buscan rescatar y fortalecer la riqueza pluricultural étnica que posee el Departamento de Nariño. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos por impulsar esta interacción sociocultural, se presenta un escaso sentido de pertenencia y una falta de promoción del patrimonio cultural debido a la insuficiente formación académica que poseen los habitantes del Departamento.

Según Germán Zarama Vásquez que *“Los pastusos podemos decir que tenemos muchas posibilidades frente el desarrollo. Porque nuestra base cultural y social es fuerte, amplia y compleja, porque estamos dando pasos de reconocimiento y valoración a un proceso social y cultural que se proyectará en el desarrollo del sur de Colombia...”*²⁴

✓ **Condiciones demográficas**

Son factores que condicionan el potencial de desarrollo de numerosos sectores y conllevan a su crecimiento, desaparición o a la marginalidad a otros. Haciendo indispensable hacer referencia al crecimiento de la población y más que todo a la población objeto de estudio.

Según lo anterior y “debido a la imposibilidad de realizar levantamientos censales anuales por los enormes esfuerzos tanto económicos como técnicos que se requieren, es necesario recurrir a instrumentos técnicos como las proyecciones de población, los cuales, a través de la integración interdisciplinaria de métodos

²³ Ibíd.

²⁴ POT. 2004- 2007

demográficos y estadísticos, ofrecen información confiable y precisa a un menor costo respecto al comportamiento poblacional futuro en cuanto al número de habitantes de cada región y sus particularidades en un área geográfica específica”.²⁵

Al respecto, se tiene que para la población total del municipio de Pasto, se estima que en el año 2012 la población total asciende a 423,217 habitantes, registrándose una tasa de crecimiento poblacional de 7.45% entre 2005 y 2012²⁶. Sin embargo, teniendo en cuenta que los productos y servicios que ofrece Copy-Partes, corresponde a la población de estratos 3 a 6, y dado que el DANE no cuenta con esta información, se tiene en cuenta las estadísticas cuantitativas de usuarios de CEDENAR S.A. ESP (Centrales Eléctricas de Nariño).

El número de usuarios de CEDENAR en la ciudad de Pasto, en el año 2011 fue de 76.348, de los cuales 36.290 corresponden a los estratos 3 a 6²⁷. Para el 2012, el número de usuarios es de 78.840 de los cuales 41.840 pertenecen a estratos tres (3) a seis (6)²⁸.

De lo anterior se puede establecer que la población de estratos tres (3) a seis (6) corresponde al 48% en el 2011 y al 53% en el 2012, indicando que existe un significativo crecimiento de este sector de la población que es la objetivo.

De este modo, se puede inferir, que existe una tasa de crecimiento notable de la población, que incide en el aumento de los consumidores, que en términos generales favorece la demanda de los productos de la empresa Copy-Partes.

²⁵ PROYECCIONES MUNICIPALES 2006-2020. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/MProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf, (Citado el 30 de mayo de 2013)

²⁶ DANE. Proyecciones de población por sexo y grupos de edad Nariño

²⁷ CEDENAR. Registro de usuarios residenciales energía eléctrica. Pasto. 2008

²⁸ CEDENAR. Registro de usuarios residenciales energía eléctrica. Pasto. 2009. Tomado[online] de: http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3061%3Ausuarios-de-servicios-publi-cos-desconocen-sus-deberes-y-derechos&catid=49%3Anoticia-principal&Itemid=1(Citado el 30 de mayo de 2013)

✓ Aspectos culturales

Los seres humanos son seres predominantemente sociales, viven y se desarrollan en una sociedad específica, donde crea una cultura. La cultura social es definida por Newstrom y Davis (1993) como "El medio ambiente social de las creencias creadas por los seres humanos, las costumbres, los conocimientos, y las prácticas que definen la conducta convencional en una sociedad".

Por esta razón, la cultura de la sociedad, ya sea a nivel individual o grupal, incide en la comercialización de productos y/o servicios, y en esa medida afecta el accionar de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y la aceptación de los productos/servicios que ofrece Copy- Partes.

Asimismo, la diferencia en las relaciones sociales hace que sea más evidente el ideal que se crea en la sociedad. De ahí que en los estratos sociales altos se generaliza el ascenso y el reconocimiento social, reflejados en mayor ingreso económico, prestigio y posesiones materiales, es decir, poder económico (la cultura de lo fácil), en lo que tiene incidencia la tecnología. En tal sentido se considera que existen productos y servicios que corresponden a tecnologías accesibles a personas o entidades con capacidad de pago, generalmente de estratos tres (3) a seis (6), pero con gran tendencia hacia la demanda del estrato dos (2).

Al respecto se identifica en la ciudad de Pasto, que de acuerdo con la estratificación de CEDENAR (Centrales Eléctricas de Nariño S.A E.S.P), entre el año 2011 y el año 2012 se ha presentado la situación que se registra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Estratificación población de Pasto

ESTRATO	No. USUARIOS 2011	No. USUARIOS 2012
1	11.689	11.661
2	25.369	25.339
3	22.572	25.859
4	8.721	9.996
5	4.985	5.975
6	12	10
TOTAL	73.348	78.840

Fuente: CEDENAR

Con base en la información de CEDENAR se puede establecer que los usuarios de estrato uno (1) pasaron del 15.94% en el 2011 a 14.79% en el 2012; los del estrato dos (2) pasaron de 34.59% a 32.14%; del estrato tres (3) de 30.77% a 32.80%; del estrato cuatro (4), de 11.89% a 12.68%; del estrato cinco (5), de 6.80% a 7.58%; del estrato seis (6), de 0.02% a 0.01%

Se observa, que los usuarios de los estratos uno (1), dos (2) y seis (6) decrecieron y las personas de los estratos tres (3) a cinco (5) han crecido, indicando que se ha presentado variaciones en los estratos que aunque leves, demuestran una tendencia hacia el ascenso social. Este es un aspecto favorable ya que es significativa la proporción de clientes potenciales para Copy-Partes.

Además, dentro de los aspectos culturales se incluye el nivel educativo de la población que potencialmente fortalece el ascenso social. En consecuencia, en los últimos años, se observa que la educación superior ha crecido tanto en su demanda como en su oferta desarrollando diversificación de programas de pregrado, posgrado y especialización a nivel local y nacional. Es decir, la oferta a nivel de Educación Superior es satisfactoria e indica que los jóvenes quieren superarse y seguir adelante, contribuyendo a mejorar su nivel de vida, lo que conlleva a dichos jóvenes a pretender una actualización tecnológica y por ende, a que adquieran productos no básicos como son los que ofrece Copy-Partes, constituyéndose éste, en un aspecto favorable.

Es indispensable considerar que a nivel de las instituciones de Educación Superior se ofrecen programas de Comercio y Mercadeo, Administración de Empresas, Administración de Negocios, siendo éstos, programas que apoyan y asesoran el sector empresarial en la gestión administrativa. Así que, se puede establecer el nivel educativo como promotor, desde diferentes puntos de vista, de oportunidades para Copy Partes.

✓ Aspectos sociológicos

La diversidad de necesidades reales, valores y estilos de vida de una sociedad desmasificada son muestra de cambio y el impacto del cambio en la esencia del consumo es determinante en la estrategia de una empresa. Gracias a esto, se considera que las empresas deben ir evolucionando de acuerdo con las condiciones del mercado, por cuanto los estilos de vida y los hábitos de consumo cambian, lo cual exige estar en constante proceso de innovación tratando de buscar, conocer y satisfacer las expectativas, valores y necesidades de los clientes.

Por otra parte, los hábitos de consumo de las poblaciones son la expresión de sus creencias y tradiciones, ligados al medio geográfico y a la disponibilidad financiera.²⁹ Es decir, los hábitos son diversos. Además es indispensable considerar que actualmente debido a la situación económica las tendencias han cambiado, y las mujeres están incursionando cada vez más en el mercado laboral; esta situación conlleva a la búsqueda de condiciones laborales en el hogar, que genera nuevos hábitos de consumo de los productos de oficina.

Últimamente se han observado diversas tendencias de consumo emergentes frente a diversas situaciones como el papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, ecologismo, entre otros, que se constituyen en fuentes de oportunidad para las empresas.

Entre esas situaciones que generan tendencias de consumo emergentes se destacan las siguientes:

- Cambio en el rol de la mujer: La mujer ha consolidado su presencia profesional. Esta situación se potencia por el aumento de trabajos relacionados con el intelecto antes que la fuerza, el afianzamiento del teletrabajo, el crecimiento de negocios 24 horas y el desarrollo de servicios de soporte como solución al dilema familia-trabajo. El cambio de valores culturales y estilos de consumo que esta transformación supone es grande. Entre las tendencias de consumo emergentes se considera: Crecimiento de locales multiservicio que sirvan de apoyo al teletrabajador en el hogar (fotocopiadoras, scanner, locutorios, venta de artículos de oficina)³⁰.

Es favorable esta tendencia, por cuanto en los hogares se van a demandar elementos de trabajo como fax, fotocopiadoras, entre otros y se convierte en una oportunidad para la empresa.

En general se puede establecer que se presentan tendencias favorables y desfavorables de consumo pero que no tienen mayor incidencia para Copy-Partes, por cuanto no se trata de productos y servicios de la canasta familiar ni de consumo masivo.

²⁹ BIBLIOTECA VIRTUAL, Hábitos de consumo. Disponible en: <http://www.portalfitness.com/Nota.aspx>, (Citado el 2 de junio de 2013)

³⁰ Ibíd.

7.1.1.4 Entorno tecnológico. Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Los avances tecnológicos que se dan con el correr del tiempo, se constituyen en un factor fundamental tanto para mejorar la calidad de la producción, como para la comunicación e información. La compra de productos por correo o de forma virtual está creciendo de forma continua.

Los avances en las telecomunicaciones y la transmisión de datos se constituyen en una oportunidad para toda empresa, en la medida que le permite dar a conocer los productos y realizar negocios con proveedores y clientes con rapidez y de manera efectiva.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes. Estas tecnologías han transformado la gestión de las empresas y la manera de hacer negocios: Para comunicarse con los clientes; para gestionar pedidos; para promocionar productos; para relacionarse con la administración pública³¹.

La era digital: Internet cambia la lógica del marketing, porque cambian los tiempos y el acceso a la información, entre otras razones. Los tiempos de desarrollo y consolidación de un producto se redujeron dramáticamente. Los clientes acceden a la información de la empresa y sus competidores. Los compradores tienen el poder en sus manos a través del mouse, y se vuelven impacientes e intolerantes, saltando de un sitio a otro a la velocidad de un click. El cliente está listo para dejar un sitio en cualquier momento y espera un servicio de alta calidad y traslada dicha expectativa al mercado tradicional. En el país, hay potenciales consumidores que no concretan la compra, pero utilizan la red para buscar, comparar características y precios y realizar decisiones de compra³².

³¹ BIBLIOTECA VIRTUAL, Definición de TIC. Disponible en: <http://www.serviciostic.net/las-tic/definicion-de-tic.html>, (Citado el 3 de junio de 2013)

³² BIBLIOTECA VIRTUAL, Hábitos de consumo y tendencias de marketing. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/habitos-de-consumo-y-tendencias-del-marketing.htm>, (Citado el 3 de junio de 2013)

Estas tendencias se constituyen en una oportunidad para Copy-Partes para dar a conocer sus productos y servicios que ofrece, favoreciendo la demanda de los mismos.

Además, con la globalización, las tecnologías han alcanzado un mundo interrelacionado con todos los habitantes del orbe, pudiendo alcanzar todos los problemas que se presentan con el mismo avance que se hace. La ciencia ha obtenido la mayor parte del desarrollo del nuevo milenio, con la implementación de nuevos estudios y la creación de nuevos métodos de crear soluciones a los ciudadanos de todo el mundo, para una vida más compleja, y así ir desarrollando otras áreas³³.

Gracias a ésto, últimamente se habla de tecnología de punta, que hace referencia a toda tecnología desarrollada en forma reciente y que es de avanzada, es decir, que supone un adelanto o algo innovador respecto a los productos ya existentes.³⁴

Se puede decir que los avances tecnológicos se constituyen en una oportunidad para la empresa, en la medida que le permiten mejorar la comunicación e información, y la calidad y diversidad de los productos y servicios que ofrece la organización.

7.1.2 Entorno Competitivo. En cuanto a competencia se refiere, las empresas que producen bienes o servicio que son sustitutos y están cercanos entre sí se llaman competidores para Copy- Partes. Al analizar el ambiente competitivo se pretende determinar las oportunidades y amenazas en relación con los productos, el precio, los canales de distribución, la venta y la comercialización, entre otros. Para entrar a examinar este entorno se hace necesario realizar un análisis estructural, que se forja a partir de la utilización de cinco factores que se denominan las fuerzas de Porter.

³³ BIBLIOTECA VIRTUAL, Globalización económica y su incidencia en Colombia. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/colombia/globalización/>,(Citado el 3 de junio de 2013)

³⁴ BIBLIOTECA VIRTUAL, Definición de tecnología de punta. Disponible en: <http://definicion.de/tecnologia-de-punta/>,(Citado el 3 de junio de 2013)

I. PRIMERA FUERZA: COMPETIDORES ACTUALES, INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

En el municipio de Pasto según el último censo³⁵ existen 725 establecimientos dedicados al comercio de equipos de comunicación y/o computación (682 micro empresas y 40 medianas empresas, no existen grandes empresas en este sector), sector en el que se encuentra identificada la empresa Copy- Partes.

Como se puede apreciar, en la ciudad de Pasto existe una cantidad considerable de establecimientos en el sector económico donde se ubica la empresa Copy-Partes, razón por la cual la rivalidad que se presenta es mayor; por tal motivo es necesario aprovechar las ventajas competitivas. Algunas de las grandes ventajas que posee Copy- Partes frente a su competencia, son su imagen comercial, la trayectoria en el mercado y el buen nombre del establecimiento logrando disfrutar de gran prestigio y reconocimiento a nivel local. Este factor ha sido significativo a la hora de entrar a interactuar en el mercado, seguido de la oferta diversificada de productos de alta calidad.

Cabe destacar que las empresas principales competidoras de Copy- Partes y que poseen buen posicionamiento en el mercado son:

Minolta del Sur (Más de 18 años en trayectoria)
Toners y Copias (8 años en trayectoria)
Copy Suministros (6 años de trayectoria)
Ricoh (5 años de trayectoria)

II. SEGUNDA FUERZA: AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se estima un crecimiento importante de participación privada (competidores) en el sector económico en el que se encuentra Copy- Partes en los próximos años. Lo cual, ratifica el compromiso de proponer políticas que promuevan el crecimiento y calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa. Por cuanto, el nacimiento de nuevos establecimientos comerciales dedicados a la comercialización, mantenimiento y reparación de artículos de comunicación y computación, es un factor importante que puede disminuir la demanda de la organización.

III. TERCERA FUERZA: PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

³⁵ CÁMARA DE COMERCIO. Anuario Estadístico 2011.

Según el modelo de Michael Porter, esta fuerza se identifica y aplica claramente en la empresa Copy- Partes porque al hacer parte de un sector económico, implica que haya servicios o productos sustitutos. Un ejemplo de productos sustitutos, se evidencia en los ajustes no técnicos que les hacen a las impresoras para que la tinta dure por más tiempo haciendo que la impresora sea más eficiente a la hora de imprimir largos textos y que el gasto por cambio de los cartuchos ya no sea obligatorio, implicando que las personas prefieran adecuar sus impresoras para recargas y no comprar cartuchos.

Por otra parte, se puede decir que los productos sustitutos dependen de las necesidades del consumidor, de la habilidad de una empresa para aumentar su precio o cambiar los atributos de sus productos, de la capacidad adquisitiva de los clientes y del avance tecnológico que se presenta continuamente en este tipo de empresas.

IV. CUARTA FUERZA: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

La empresa Copy- Partes es libre de seleccionar sus proveedores, podrá seleccionar a quien más le convenga según el costo de la materia prima, los plazos de entrega de los productos y las facilidades de pago; dichos proveedores están afectados por factores como las tasas de cambio, la normatividad de importaciones, canales de distribución, entre otros.

Además, los proveedores ofrecen valor agregado como la capacitación del personal en servicio técnico especializado, lo cual se constituye como una forma de negociación de precios.

V. QUINTA FUERZA: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

En Copy- Partes los mayores compradores están determinados; por lo tanto, son más organizados o están más informados y por ende, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

La información también es clave para el comprador. Hoy en día internet ha permitido una transparencia, antes imposible de imaginar. Los compradores pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de hacer una compra. Pueden conocer precios y opiniones, saber ventajas y desventajas de una forma

nunca antes vista. Esto les da a los compradores, aún a los más pequeños, un poder de negociación o al menos de comparación muy alto³⁶.

7.1.2.1 Análisis del Perfil Competitivo. En relacionan a los competidores más importantes para Copy- Partes de la ciudad de San Juan de Pasto, se describen a continuación:

Tabla 5. Descripción de Principales Competidores

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Minolta del Sur	Imagen de la Empresa	Talento Humano
	Precio de Equipos	Falta de Convenios
	Capacidad Tecnológica	Publicidad
Señal Copy	Articulos (Portafolio de Servicios)	Precio de Equipos
	Talento Humano	Infraestructura
	Promociones en sus productos / Servicios	Poca trayectoria en el mercado
Import Copias	Convenios	Publicidad
	Precio de Equipos	Atención al Cliente
	Amplia Cobertura	Precio de Equipos
Copy Suministros	Precio de Equipos	Promociones en sus productos / Servicios
	Capacidad Tecnológica	Poca trayectoria en el mercado
	Publicidad	Falta de Convenios

Fuente: Esta Investigación.

La evaluación de los competidores más fuertes para Copy Partes, se llevó a cabo mediante la realización de encuestas, las cuales arrojaron datos reales y comparativos en cuanto a Imagen de la empresa, precio, capacidad tecnológica, portafolios de servicios, talento humano, promociones, convenios, cobertura, publicidad, trayectoria, atención al cliente e infraestructura, con respecto a la empresa en estudio. Es así, que este análisis permite identificar los elementos internos y positivos que diferencian a Copy Partes de su competencia y la vez evalúa todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que se constituyen en barreras para lograr la buena marcha de la organización.

³⁶ BIBLIOTECA VIRTUAL, Poder de negociación de los Compradores o Clientes - Las fuerzas de Porter. Disponible en: <http://www.quiminet.com/empresas/poder-de-negociacion-de-los-compradores-o-clientes-las-fuerzas-de-porter-2745008.Htm>, (Citado el 4 de junio de 2013)

Mediante el análisis de la competencia Copy Partes puede establecer políticas y estrategias enfocadas al crecimiento y posicionamiento del mercado. Por ejemplo: programas publicitarios masivos y continuos en medios escritos y radiales, así como incentivos a la fidelidad de los clientes entre otras. Esto con el propósito de ganar posicionamiento y reconocimiento único entre los usuarios de los servicios que presta mencionada organización.

7.1.2.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).

Esta matriz permite determinar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de Copy Partes, esto dependiendo de su impacto e importancia.

Tabla 6. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDAD		AMENAZAS		IMPACTO	
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja
Tratados de Libre Comercio			X		X	
Tasa de crecimiento de la población objetivo		X				X
Escasas ofertas y promociones de proveedores				X		X
Poder de negociación de los proveedores		X				X
Resistencia al cambio tecnológico				X		X
Regulación Tributaria			X		X	
Crédito bancario				X		X
Desarrollo Tecnológico	X				X	
Existencia de sustitutos				X		X
Tipo de Cambio			X		X	
Necesidad de variedad				X		X
Contratación Estatal	X				X	
Canal de comercialización		X				X
Rivalidad no agresiva de los competidores				X		X
Normatividad			X		X	
Competencia			X		X	
Personal calificado de la competencia				X		X
Nivel de comercialización de la competencia				X		X
Economía Cambiante			X		X	
Créditos de la competencia				X		X
Desempleo			X		X	

Fuente: Esta Investigación

Teniendo en cuenta los resultados de la anterior matriz, se identifican los factores claves externos o de mayor impacto para Copy Partes, ya sea oportunidades o amenazas y que se resumen en las tablas 7 y 8:

✓ **Selección de oportunidades y amenazas claves**

Se identifican estas variables porque al analizar amenazas y oportunidades, se halla que la medidas tributarias regulan las obligaciones de la población sobre sus rentas, propiedades, mercancías y servicios que prestan, en beneficio del Estado, para su sostenimiento y el suministro de servicios, tales como defensa, transportes, comunicaciones, educación, vivienda, etc. Por consiguiente, la competencia es pieza fija puesto que la conforman aquellas empresas que compiten dentro del mismo mercado, establecidas por una economía cambiante y que mejora sus procesos debido a los avances tecnológicos y a la cultura de consumo que crece constantemente. Es decir, la evaluación de las variables externas de mayor importancia para el presente estudio, se presentan a continuación:

Tabla 7. Amenazas Claves

AMENAZAS	IMPORTANTE	MENOR	CALIFICACIÓN
Regulación Tributaria	x		1
Competencia	x		1
Economía Cambiante	x		1
Tipo de Cambio		x	2
Normatividad		x	2
Desempleo		x	2
Tratado de libre comercio		x	2

Fuente: Esta Investigación

Tabla 8. Oportunidades Claves

OPORTUNIDAD	IMPORTANTE	MENOR	CALIFICACIÓN
Contratación Estatal	x		3
Valor agregado capacitación servicio técnico	x		4
Desarrollo Tecnológico	x		4

Fuente: Esta Investigación

Tabla 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

Factores Externos		Pond.	Clasificación	Total
1	Contratación Estatal	0,10	3,00	0,30
2	Valor agregado capacitación servicio técnico	0,13	4,00	0,52
3	Desarrollo Tecnológico	0,15	4,00	0,60
4	Tratados de Libre Comercio	0,12	2,00	0,24
5	Regulación Tributaria	0,05	1,00	0,05
6	Competencia	0,13	1,00	0,13
7	Economía Cambiante	0,07	1,00	0,07
8	Tipo de Cambio	0,10	2,00	0,20
9	Normatividad	0,05	2,00	0,10
10	Desempleo	0,10	2,00	0,20
TOTAL		1,00		2,41

Fuente: Esta Investigación

El resultado para la empresa es de 2.41, lo cual indica que Copy- Partes se encuentra por debajo del promedio ponderado, demostrando que la organización debe trabajar por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los riesgos que sobrellevan las amenazas.

7.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

7.2.1 Diagnóstico de Mercadeo. Las actividades propias de mercadeo en Copy-Partes son desestimadas. No existe un apropiado análisis del cliente y tampoco una adecuada investigación de consumo que logren apoyar la formulación de planes publicitarios y además, determinar canales de comercialización, conforme a las necesidades del establecimiento promoviendo la inexistencia de métodos adecuados para ofertar nuevos productos y otros servicios complementarios, orientados hacia la demanda del mercado meta.

Ahora bien, para la comercialización de la mercancía, no existen políticas que le permitan expandir su participación en el mercado aún, pese a que su propietario se ha preocupado por establecer algunos objetivos que puedan contribuir al mejoramiento de la organización- caso particular la fijación de precios de acuerdo a los de la competencia-, buscando mantener los precios más bajos sin tener en cuenta los sobrecostos a que llega a incurrir el establecimiento.

La aceptación de los productos y/o servicios por parte del cliente externo, se basan en la marca y la calidad de los mismos. De igual forma, dichos bienes y/o servicios cuentan con una aceptación favorable en cuanto a precios asequibles, cumplimiento y fidelidad del cliente.

7.2.1.1 Análisis de las 4p. Producto: Dentro de los principales productos comercializados se encuentra: fotocopiadoras, equipo de Fax, duplicadoras, impresoras, toners y rodillos, consumibles para reproducción de imágenes, productos de limpieza y lubricantes, piezas de copiadora, y tambores/cartuchos.

El servicio postventa Incluye Servicio Técnico (Mantenimiento preventivo y correctivo), reparaciones, asesorías y capacitaciones a las empresas y a empleados nuevos sobre el manejo adecuado de los equipos.

Todos los productos y servicios tienen una garantía de un año, excepto los equipos que presentan defectos de fábrica; éstos cuentan con un mes de garantía o en su defecto se delimita un número de copias, dependiendo del modelo para reparaciones o mantenimientos.

La empresa Copy Partes cuenta con productos (importados) de excelente calidad y servicios altamente calificados, lo cual genera una gran fortaleza competitiva.

Precio: La empresa maneja precios competitivos y acordes a las marcas que comercializa. La política de precios depende de los precios de mercado, de los distribuidores y del precio del dólar. Por ello no existe un precio definido de forma permanente ya que varía de acuerdo a variables que inciden en él.

Se puede establecer que los precios están afectados por diversos factores pero que la empresa los maneja de forma competitiva, lo cual determina una fortaleza para la misma.

Plaza o Distribución: La empresa Copy Partes se encuentra ubicada en la Carrera 29 # 12- 136, zona comercial de la ciudad, a su vez cuenta con una adecuada planta física que le permite mejoramiento de procesos.

Su ubicación en una fortaleza, que debe ser aprovechada por la empresa y así lograr el posicionamiento en el mercado como una compañía líder en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto. Sin embargo, la empresa no cuenta con una técnica comercial como lo es el Merchandising, que permita un movimiento de la mercancía en los puntos de venta, ya que COPY PARTES trabaja bajo pedido.

Se puede establecer que el canal de distribución de Copy-Partes corresponde a un Canal Agente/Intermediario – Distribuidor (del Productor o Fabricante ubicado en Estados Unidos a los Agentes Intermediarios los cuales se sitúan en las ciudades de Bogotá y Medellín, para posteriormente pasar al Distribuidor en este caso COPY PARTES y finalmente llega al Usuarios)

Promoción o Comunicación: Según información suministrada por la gerencia, la empresa no cuenta con políticas promocionales, que le permitan un aumento de ventas en el corto plazo, aumentar la participación del mercado en el largo plazo y por qué no, romper la lealtad de clientes de la competencia. Generalmente las promociones dependen de los precios que ofrezcan los distribuidores y se aplica solamente a clientes antiguos de una forma esporádica.

En cuanto a comunicación empresa actualmente no emplea publicidad de tipo radial, impresa o telefónica en los medios de comunicación. Sólo se hace una publicidad de voz a voz.³⁷, frenando la difusión de las características de los productos y servicios que se manejan.

Se puede establecer que la Empresa COPY PARTES presenta deficiencias en sus políticas de mercadeo, implicando que ésta no conozca sus clientes objetivo y a su vez debe definir y controlar mejor a sus competidores. Estas deficiencias evitan que la empresa genere nuevas oportunidades de mercado, por lo tanto se deben establecer políticas encaminadas al fortalecimiento de los productos y servicios que se ofrecen.

7.2.2 Diagnóstico de Alta Gerencia. El estilo de dirección tiene gran atribución en el compromiso, calidad y rendimiento del trabajo por parte del talento humano; por lo tanto se hace necesario en gran medida que la administración de Copy Partes dirija una gestión administrativa que le permita a la empresa establecer un acercamiento colateral continuo con el trabajador, a fin de lograr excelente conducta y generar sentido de pertenencia con los objetivos corporativos de la empresa.

³⁷ Entrevista a gerencia

Actualmente, Copy Partes cuenta con canales de comunicación inadecuados, los cuales son de carácter informal, directo y oral, que funciona de manera ineficiente generando consecuencias relevantes como la falta de identidad organizacional y el desconocimiento de las funciones laborales por parte del empleado. Por ello, es indispensable establecer estrategias de comunicación que integren a los directivos y a los empleados y a su vez establezcan un buen clima organizacional que se enfoque en el trabajo en equipo.

7.2.3 Diagnóstico de Talento Humano. El personal de Copy Partes, cumple con los requisitos de previa contratación, pago de salarios y prestaciones sociales de acuerdo a lo establecido en la ley.

La selección de nuevo personal se realiza bajo el sistema de recomendaciones, teniendo como requisitos mínimos una edad entre 20 y 40 años, buena presentación personal, con conocimientos técnicos en mantenimiento y reparación de equipos de oficina y que tenga disposición por aprender. En el proceso de selección se tiene en cuenta la hoja de vida y verificación de certificaciones de trabajo. La contratación se realiza bajo el sistema de término fijo, estableciendo el salario, horario y condiciones de trabajo. En el transcurso de vinculación y capacitación de nuevos trabajadores se tiene en cuenta solo el reconocimiento de la infraestructura física y funciones a realizar.

Las principales dificultades para el manejo y control del personal se presentan debido a una falta de comunicación apropiada. Sumado a esto, el área de mayor dificultad para la vinculación de personal es el área técnica, por tanto las características o el perfil técnico que se requiere, vincula además de destrezas laborales, presentación, respeto y excelentes recomendaciones personales.

7.2.4 Diagnóstico Financiero. La administración adecuada de los recursos financieros para todas las organizaciones es supremamente importante, ya que esta área es la encargada de la administración y provisión del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa. Es así, que si la empresa cuenta con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos funcionara en óptimas condiciones y a la vez buscara maximizar recursos y beneficios.

Copy partes no cuenta con un contador y por ende no lleva un balance y un estado de resultados eficiente, sólo se carga registros de ingresos y egresos diarios; pese a ello, los ingresos generados por ventas efectivas son significativos a su actividad. Por esta razón, en conjunto con el propietario del establecimiento y en base a dichos registros, a continuación (Tabla 5 y 6) se detalla el análisis financiero producto de la actividad económica del establecimiento:

Tabla 10. Balance general

COPY PARTES	
Estados Financieros	
BALANCE GENERAL 2012	
ACTIVO	2.012
ACTIVO CORRIENTE	
Disponible	8.000.000
Inversiones Temporales	122.388.000
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	300.000
Deudores Varios	450.000
Anticipos y Avances	450.000
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	131.588.000
ACTIVO NO CORRIENTE	
Equipo de Computación y Comunicación	7.276.000
Muebles y Equipo de Oficina	800.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	8.076.000
TOTAL DEL ACTIVO	139.664.000
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Proveedores	51.246.000
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	51.246.000
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones Financieras	0
Bonos y papeles comerciales	0
Diferidos	0
TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL DEL PASIVO	51.246.000
PATRIMONIO	
Capital Social	74.942.000
Resultados del Ejercicio	13.476.000
TOTAL DEL PATRIMONIO	88.418.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	139.664.000

Fuente: Esta investigación (El estado de Resultados y Balance General fue realizado por la investigadora de este proyecto debido a la ausencia de un contador dentro Copy Partes).

Tabla 11. Estado de resultados

COPY PARTES Estados Financieros ESTADO DE RESULTADOS 2012	
Ventas	98.396.000
Costo de Ventas	21.568.000
Utilidad Bruta	76.828.000
Gastos de Administración	0
Gastos de Personal	40.802.000
Gastos Generales	20.963.000
Gasto Operacional	61.765.000
Utilidad Operacional	15.063.000
Financieros	0
Dividendos y participaciones	0
Otras ventas	0
Indemnizaciones	0
Utilidad en venta de propiedades	0
Ingresos Diversos	798.000
Ajustes por Inflación	0
Ingresos no operacionales	798.000
Financieros	2.385.000
Gastos Diversos	0
Pensiones de Jubilación	0
Egresos no operacionales	2.385.000
Utilidad antes de provisión para impuestos	13.476.000
Provisión para impuesto corriente	0
Provisión para impuesto diferido	0
Total provisión impuestos	0
Utilidad Neta	13.476.000

Fuente: Esta investigación (El estado de Resultados y Balance General fue realizado por la investigadora de este proyecto debido a la ausencia de un contador dentro Copy Partes).

Tabla 12. Indicadores financieros

Indicador Financiero		Valor	Interpretación Indicador	
LIQUIDEZ O SOLVENCIA	Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	80.342.000	La empresa cuenta con un capital de trabajo de 80.342.000, que le permite pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres.
	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2,6	La Empresa presenta una razón corriente de 2,6, lo cual significa Copy Partes tiene la capacidad de generar en corto plazo 2,6 pesos por cada peso exigible. Por lo tanto se cuenta con sostenibilidad para cubrir con las deudas en un corto plazo.
ENDEUDAMIENTO	Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	37%	Esta razón indica que por cada peso del activo de la empresa \$0,37 son de los acreedores, este valor se considera favorable ya que la empresa cuenta con su 73 % de activos libres, permitiendo así, ser una buena garantía para obtener mayores créditos de su
	Indice de Propiedad	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$	0,6	Esta razón indica que por cada peso invertido en la empresa \$0,6 pertenece a los dueños, esto indica que el endeudamiento externo es menor.
RENTABILIDAD	Rentabilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	0,78	Un valor de 0,78 como resultado en el cálculo del índice del margen bruto, significa que por cada peso recaudado por ventas 22 centavos corresponden a costos de comercialización y por obvia deducción, quedan disponibles 78 centavos para cubrir otros costo
	Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Líquido}}$	15%	Se observa que se ha alcanzado una rentabilidad del 15% cada peso aportado por el propietario
	Rentabilidad del activo total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	10%	Este indicador permite encontrar el retorno contable por periodo por peso invertido en activos. Por cada \$100 pesos invertido la empresa genera una utilidad neta del 10%: es decir \$10.
ACTIVIDAD	Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	0,70	Este resultado indica que por cada peso invertido en activos, ellos mismos generaron 0,70 Pesos en ventas, en la medida que este indicador suba aumenta la rotación de activos

Fuente: Esta investigación

El análisis financiero se efectuó tomando como base el año 2012, evidenciando pocos procesos que faciliten el control y la actualización de los datos financieros de la empresa, pero a pesar de esto y a la limitada gestión administrativa, se comprueba que el manejo de ingresos se ajusta a la actividad desarrollada de Copy Partes y los datos suministrados y analizados justifican la aceptación del negocio, frente a su clientela.

7.2.5 Diagnóstico Investigación y Desarrollo. Dentro de la empresa actualmente no se efectúa ningún tipo de investigación destinado al perfeccionamiento de la estructura administrativa y contable, penetración de mercado, conocimiento del cliente e implementación de nuevos productos y/o servicios. Copy- Partes ha optado por centrar sus esfuerzos en el servicio técnico que ofrece por cuanto es de gran reconocimiento para sus clientes.

Sin embargo, la empresa hoy por hoy, no descarta la idea de efectuar investigación e inversiones; no obstante, se daría, previo a un estudio profesional que logre examinar posibilidades, consecuencias y una visión más clara de lo que se pretenda con ello.

7.2.6 Matriz de Perfil de Capacidad Interna (P.C.I.). Esta matriz es un medio que evalúa las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de Copy Partes, en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. A su vez permite realizar un diagnóstico estratégico que involucra las categorías de capacidad con las que cuenta la empresa y sobre la que influyen los factores de una forma u otra.

Asimismo, a partir de los resultados de la matriz de categorización interna se identifican los factores de mayor impacto para la empresa Copy Partes, los cuales se utilizan para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI, determinando fortalezas y debilidades tal como se registra en las Tablas 16 y 17 respectivamente.

Tabla 13. Perfil de Capacidad Interna PCI

FACTORES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja
Capacidad Directiva						
objetivos Corporativos				x		x
Planeación			x		x	
Aplicación de normatividad		x				x
Estructura organizacional			x		x	
Conocimiento y experiencia en el Sector	x				x	
Sistema de toma de Decisiones			x		x	
Capacidad de mercadeo						
Actividad de Mercadeo			x		x	
Fidelidad del Cliente	x				x	
costos de distribución y ventas	x				x	
Programas de mercadeo			x		x	
Exclusividad del producto o servicio	x				x	
Capacidad Financiera						
formatos técnicos (contables y financieros)			x		x	
habilidad para competir en precios		x				x
Estabilidad en costos	x				x	
control de inventarios			x		x	
Relación/Patrimonio	x				x	
Capacidad Tecnológica						
Nivel de tecnología basado en productos y Servicios	x				x	
Uso de Sistemas		x				x
Habilidad Técnica	x				x	
Valor agregado al producto		x				x
Capacidad de Talento Humano						
Trabajo en equipo		x				x
indicadores de Desempeño				x		x
Sistema de recompensas		x				x

Fuente: Esta Investigación

7.2.7 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume las fortalezas y debilidades de la empresa Copy Partes, por ello, es importante dentro del análisis de la formulación estratégica. Esta Matriz se elabora en la tabla 19.

Tabla 14. Debilidades Claves

DEBILIDAD	IMPORTANTE	MENOR	CALIFICACIÓN
Planeación estratégica	x		1
Estructura organizacional	x		1
Sistema de toma de Decisiones		x	2
Actividad de Mercadeo	x		1
Programas de mercadeo		x	2
Formatos técnicos (contables y financieros)		x	2
Control de inventarios		x	2

Fuente: Esta Investigación

Tabla 15. Fortalezas Claves

FORTALEZA	IMPORTANTE	MENOR	CALIFICACIÓN
Conocimiento y experiencia en el Sector	x		4
Fidelidad del Cliente		x	3
Costos de distribución y ventas		x	3
Exclusividad del producto o servicio	x		4
Estabilidad en costos		x	3
Nivel de tecnología basado en productos y Servicios	x		4
Habilidad Técnica	x		4

Fuente: Esta Investigación

Tabla 16. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

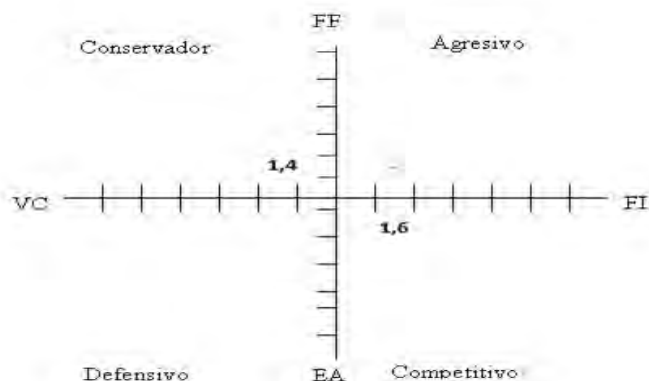
Factores Internos		Pond.	Clasificación	Total
1	Conocimiento y experiencia en el Sector	0,10	4	0,40
2	Fidelidad del Cliente	0,09	3	0,27
3	Costos de distribución y ventas	0,15	3	0,45
4	Exclusividad del producto o servicio	0,15	4	0,60
5	Estabilidad en costos	0,05	3	0,15
6	Nivel de tecnología basado en productos y Servicios	0,08	4	0,32
7	Habilidad Técnica	0,05	4	0,20
8	Planeación estratégica	0,09	1	0,09
9	Estructura organizacional	0,03	1	0,03
10	Sistema de toma de Decisiones	0,05	2	0,10
11	Actividad de Mercadeo	0,05	1	0,05
12	Programas de mercadeo	0,05	2	0,10
13	Formatos técnicos (contables y financieros)	0,05	2	0,10
14	Control de inventarios	0,01	2	0,02
TOTAL		1,00		2,88

Fuente: Esta Investigación

La Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) presenta una ponderación total de **2.88**, indicando que las estrategias manejadas hasta el momento han sido apropiadas y por lo tanto cubren con las necesidades de Copy Partes disfrutando un buen desempeño, aunque, se deben implementar algunas mejoras para minimizar las debilidades y obtener un alto aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para lograr excelentes resultados.

7.2.8 Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción PEEA

FORTALEZA FINANCIERA	Calificación						Promedio	
	1	2	3	4	5	6		
Liquidez --- Est fin					X			
Apalancamiento Financiero -- Est fin						X		
Acceso a crédito					X			
Facilidad de salida del mercado			X					
Riesgo que implica el negocio		X						
TOTAL FACTOR		2	3		10	6	4.2	
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	Calificación						Promedio	
	1	2	3	4	5	6		
Potencial de crecimiento			X					
Potencial de utilidades			X					
Índices de productividad			X					
Precios				X				
Facilidad de entrada al mercado					X			
TOTAL FACTOR			9	4	5		3.6	
VENTAJA COMPETITIVA	Calificación							Promedio
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
Participación del mercado				X				
Calidad del producto		X						
Lealtad del consumidor			X					
Control sobre proveedores					X			
Calidad de servicio al cliente				X				
TOTAL FACTOR		-1	-2	-6	-4			-2.6
ESTABILIDAD AMBIENTAL	Calificación							Promedio
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
Cambios tecnológicos		X						
Agresividad de la competencia				X				
Tasa de inflación				X				
Variabilidad de la demanda			X					
Barreras para entrar al mercado						X		
TOTAL FACTOR		-1	-2	-6		-5		-2.8



De la Matriz PEEA la empresa puede determinar que se encuentra en un momento decisivo para utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades que presenta el medio, como el creciente mercado en el que se encuentra, así mismo es la oportunidad para convertir sus debilidades en fortalezas para así poder hacer frente a la competencia con la que cuenta.

Del análisis obtenido de la Matriz Copy Partes podrá concentrar sus energías en una estrategia de penetración del mercado, desarrollando nuevos servicios e incluyendo nuevos productos a su portafolio sin asumir riesgos excesivos.

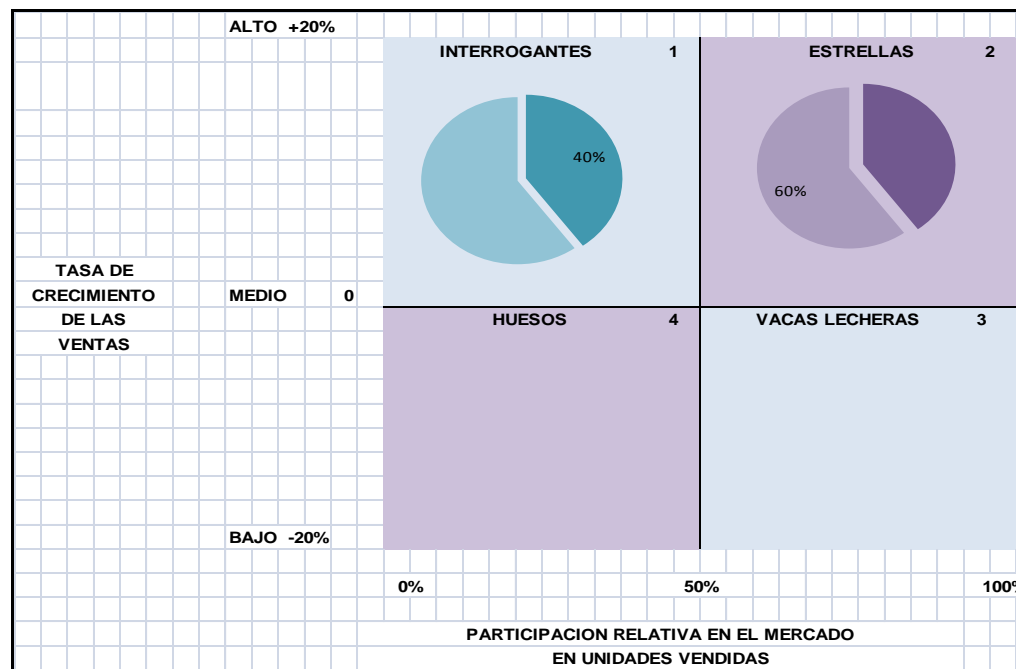
7.2.9 Matriz del Grupo Consultor de Boston GCB

Tabla 17. Porcentaje de participación

DIVISIÓN	LINEA	V.ANUALES /2012	% PARTICIPACIÓN
A	Servicio Técnico	39.248.100	39,89
B	Comercialización de Productos	59.148.117	60,11
	TOTAL	98.396.217	100,00

Fuente: Esta Investigación

Gráfica 43. Matriz del grupo consultor de Boston GCB



Fuente: Esta Investigación

A. Interrogante: La empresa Copy Partes presenta un servicio técnico que cuenta con un gran crecimiento pero presenta una baja participación en el mercado; por lo cual se hace necesario establecer estrategias que busquen diferenciar el servicio técnico que ofrece actualmente y a la vez le permita incrementar la participación del mercado.

B. Estrella: La empresa en estudio debe invertir en capacidad instalada, que a futuro pueda cubrir con de demanda potencial de nuevos mercados. Para ello se hará necesaria la implementación de un programa de publicidad, que dé a conocer los servicios que comercializa Copy Partes, así como el mejoramiento de sus instalaciones físicas internas que mejoren el impacto visual de la empresa.

7.2.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Está matriz identifica las empresas o establecimientos que mayor incidencia tienen en la posición estratégica de Copy-Partes, ésto con el fin de contrastar y deducir claramente las debilidades y fortalezas de las organizaciones consideradas fuertes en el sector económico que inciden en Copy- Partes. Las principales empresas identificadas como competidores directos por trayectoria, precios, calidad y capacidad tecnológica son:

- Minolta del Sur
- Señal Copy
- Import Copias
- Copy Suministros

Tabla 18. Debilidades Claves

DEBILIDAD	GRAVE	MENOR	CALIFICACIÓN
Publicidad	x		1
Talento Humano		x	2
Artículos (Portafolio de Servicios)		x	2
Convenios		x	2
Sistema de Planeación Estratégica	x		1

Fuente: Mercadeo Estratégico.

Tabla 19. Fortalezas Claves

FORTALEZA	IMPORTANTE	MENOR	CALIFICACIÓN
Imagen de la Empresa		X	3
Calidad del Producto/Servicio	X		4
Precio de Equipos	X		4
Capacidad Tecnológica	X		4

Fuente: Mercadeo Estratégico

Tabla 20. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves	Pond.	Empresa		Competidor		Competidor		Competidor		Competidor	
		Copy-Partes		Minolta del Sur		Señal Copy		Import Copias		Copy Suministros	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1 Imagen de la Empresa	0,17	3,00	0,51	4,00	0,68	3,00	0,51	3,00	0,51	3,00	0,51
2 Calidad del Producto/Servicio	0,16	4,00	0,64	4,00	0,64	3,00	0,48	3,00	0,48	3,00	0,48
3 Precio de Equipos	0,24	4,00	0,96	4,00	0,96	3,00	0,72	3,00	0,72	3,00	0,72
4 Capacidad Tecnológica	0,25	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	3,00	0,75	3,00	0,75
5 Publicidad	0,01	1,00	0,01	1,00	0,01	1,00	0,01	1,00	0,01	1,00	0,01
6 Talento Humano	0,03	2,00	0,06	2,00	0,06	2,00	0,06	2,00	0,06	2,00	0,06
7 Artículos (Portafolio de Servicios)	0,01	1,00	0,01	2,00	0,02	2,00	0,02	2,00	0,02	2,00	0,02
8 Convenios	0,06	1,00	0,06	2,00	0,12	2,00	0,12	2,00	0,12	2,00	0,12
9 Sistema de Planeación Estratégica	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14
TOTAL	1,00		3,32		3,63		3,06		2,81		2,81

Fuente: Esta Investigación

El competidor que presenta mayor amenaza para Copy Partes, es la empresa Minolta del Sur con una calificación de 3,63 en la tabulación de fortalezas y debilidades competitivas, ya que esta cuenta con un reconocimiento por parte de la comunidad del municipio de Pasto que le garantiza posicionamiento del mercado; así como también, es proveedora de productos y servicios que presentan las mismas características en cuanto a tecnología y manejo de precios de la empresa objeto de estudio.

8. MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).

Tabla 21. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

<h1>DOFA</h1>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Contratación Estatal	A1. Regulación Tributaria
	O2. Valor agregado capacitación servicio técnico	A2. Competencia
	O3. Desarrollo Tecnológico	A3. Economía Cambiante
		A4. Tipo de Cambio
	A5. Normatividad	
	A6. Desempleo	
	A7. Tratados de Libre Comercio	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Conocimiento y experiencia en el Sector	E1	E5 F1+ F3 + F4 + F6 + A2
F2. Fidelidad del Cliente	F1+ F3 + F4 + F6 + O1	
F3. Costos de distribución y ventas	E2	
F4. Exclusividad del producto o servicio	F1 + F2 + F6 + F7 + O2	
F5. Estabilidad en costos	E3	
F6. Nivel de tecnología basado en productos y Servicios	F6+F7+ O2+O3	
F7. Habilidad Técnica	E4	
	F1 +O3	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Planeación	E6 D1 + D2 + D3 + O2	E9 D6 + A1
D2. Estructura organizacional		
D3. Sistema de toma de Decisiones		
D4. Actividad de Mercadeo		
D5. Programas de mercadeo		
D6. Formatos técnicos (contables y financieros)		
D7. Control de inventarios		
	E7 D1 +D2+ D5 + O3	E10 D4 + D5 +A2+A3+A7
	E8	
	D7+O3	

Fuente: Está Investigación

8.1 ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA

✓ ESTRATEGIAS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)

➤ **F1+F3+F4+F6+O1:** Crear un portafolio de productos y servicios que permita dar a conocer a la empresa y desarrollar un manual de contratación pública que posibilite: entender el mundo de la contratación pública, conocer los principales mecanismos y el proceso de la contratación, analizar los productos y/o servicios que se manejan y mirar la demanda del sector, identificar los clientes potenciales de dicho entorno, establecer estrategias de ventas enfocadas a este mercado y por último empezar a ofertar. Con esta estrategia se busca que la empresa Copy Partes incremente sus ventas en mínimo un 20% en un año, enfocándose en uno de los mayores compradores del mercado.

➤ **F1+F2+F6+F7+O2:** Establecer un programa de capacitación para todo el personal de Copy Partes, basado en las nuevas tecnologías adquiridas por la empresa, con el fin de obtener mayor fidelidad del cliente y un reconocimiento en el mercado.

➤ **F6+F7+O2+O3:** Crear un plan estratégico de compras y aprovechamiento, orientado a entablar, mantener y desarrollar relaciones a largo plazo con un mínimo de proveedores, asegurando insumos de calidad según criterios definidos de servicio y diseño. La directriz sobresaliente de esta estrategia radica en reducir el número de proveedores con el fin de facultar en ellos (justo a tiempo) labores como precio, control de calidad, transporte, almacenamiento y consecución de nuevos insumos. Todo esto, con el objetivo de competir con empresas entrantes y sobrellevar los tratados de libre comercio existentes.

➤ **F1+O3:** La Experiencia y conocimiento del sector hacen que Copy partes busque lo antes posible un mercado que valore los atributos actuales del producto disruptivo (producto o servicio que en sus orígenes nace como algo residual o como una simple aplicación sin muchos seguidores o usuarios se convierte en poco tiempo en el producto o servicio líder del mercado), con el fin de evitar un estancamiento de sus productos y servicios que se podrían generar a consecuencia de los constantes avances tecnológicos.

✓ ESTRATEGIAS FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)

➤ **F1+F2+F3+F4+F6+A2:** El conocimiento y la experiencia del sector, la calidad de los servicios y/o productos permiten que Copy Partes tenga en cuenta la fidelidad de los clientes al momento de elegir productos tecnológico como: Fotocopiadoras, Equipo de Fax, Duplicadoras e Impresoras y servicio técnico. Productores básicos para competir en el mercado.

Por lo anterior, se hace necesario establecer un plan de compras, que asegure que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. Puesto que actualmente la función de compras que realiza la empresa es el de gastar más dinero que cualquier otra función de la empresa, sin tener en cuenta que la compra de sus productos proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

Actualmente Copy Partes afronta mercados cada vez más globalizados y se enfrentan a una fuerte competencia con sus similares ya sean nacionales o extranjeros. Por esta razón, el reducir los costos es básico para el desempeño eficiente y eficaz de la misma.

✓ ESTRATEGIAS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)

➤ **D1+D2+D3+O2:** Desarrollar un plan de mejoramiento que le permita concentrar los esfuerzos en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, adquirir mejoras a corto plazo y genere resultados visibles; reducir los costos, dirigir a la empresa hacia la competitividad, contribuir a la adaptación de los procesos y a los avances tecnológicos y eliminar los procesos repetitivos. Todo lo anterior, con el fin de enfrentar los cambios que se presentan en el mercado con personal altamente capacitado en el servicio tecnológico que presta Copy partes.

➤ **D1+D2+D5+O3:** Implementar un plan publicitario radial, escrito y de plataformas virtuales, el cual logre incrementar las ventas, conquiste nuevos clientes y asimismo, mejore el posicionamiento de la empresa dentro del mercado de la región.

➤ **D7+03:** Establecer un adecuado control de inventarios es la clave para aumentar la eficiencia de la empresa, optimizando los niveles de stocks y evaluando oportunidades para reducir la variación de existencias y los costos de posesión, lograr altos niveles de servicio a clientes internos y externos, minimizar índices de errores de almacenamiento y obtener estándares internacionales de trazabilidad y calidad.

✓ **ESTRATEGIAS DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)**

➤ **D6 + A1:** Adquirir un programa (software), contable que este acorde a los requerimientos financieros del establecimiento, a fin de adelantar una gestión administrativa mucho más efectiva.

➤ **D4+D5+A2+A3+A7:** Determinar un programa de ofertas tanto de productos como servicios que combinado con el programa publicitario le permita a Copy Partes competir con las empresas del mercado nacional y estar preparada para la inclusión al mercado colombiano de empresa internacionales a raíz de los tratados que Colombia ha firmado en los últimos años.

9. MISION, VISION, PRINCIPIOS ESTRATEGICOS Y VALORES CORPORATIVOS

9.1 MISION

Proveer soluciones integrales para que nuestros clientes optimicen de forma eficiente el desarrollo sus procesos de negocios suministrando equipos de oficina de alta tecnología, permitiéndonos crecer de forma confiable brindando asesoría técnica a través de un excelente equipo de trabajo comprometido y capacitado para exceder las expectativas de nuestros clientes.

9.2 VISIÓN

Copy partes en el 2020 será la empresa líder en el mercado local y regional en la comercialización de soluciones integrales documentales, seremos vistos como la mejor opción en el mercado de equipos de oficina, contando con un respaldo humano y tecnológico que nos permita ser líderes por la excelencia en la prestación de nuestros servicios cubriendo las expectativas del mercado y de nuestros clientes.

9.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Generar un crecimiento sostenido.
Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes actuales.
Mejorar los procesos y procedimientos de la organización.
Brindar capacitación al talento humano.

9.4 VALORES CORPORATIVOS

Trabajo en equipo
Eficiencia
Honestidad
Responsabilidad

10. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA COPY PARTES

10.1 METAS

Las metas ofrecen un sistema para controlar, administrar y evaluar el progreso y perfeccionamiento de las estrategias y constituye para la empresa una normatividad de provecho, convirtiéndose en la plataforma para la asignación de recursos.

Estrategia 1. Crear un portafolio de Productos y Servicios que facilite a la empresa determinar un programa de ofertas tanto de productos como servicios que combinado con el programa publicitario le permita a Copy Partes dar a conocer sus productos en otras zonas geográficas.

Estrategia 2. Establecer un programa de capacitación para todo el personal de Copy Partes, para generar mayor conocimiento y mejor desempeño del personal de la empresa fortaleciendo la fidelidad de los clientes e incrementando el potencial de atracción de los mismos.

Estrategia 3. Crear un plan estratégico de compras y aprovechamiento, orientado a entablar, mantener y desarrollar relaciones a largo plazo con un mínimo de proveedores y que asegure que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total.

Estrategia 4. Eliminación paulatina de las debilidades administrativas mejorando la presentación física y la capacidad instalada.

Estrategia 5. Desarrollar un plan de mejoramiento que facilite concentrar los esfuerzos en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, adquiera mejoras a corto plazo y genere resultados visibles.

Estrategia 6. Implementar un plan publicitario radial, escrito y de plataformas virtuales.

Estrategia 7. Establecer un adecuado control de inventarios, optimizando los niveles de stocks y evaluando oportunidades para reducir la variación de existencias y los costos de posesión.

Estrategia 8. Adquirir un programa (software), contable que este acorde a los requerimientos financieros del establecimiento.

10.2 PROGRAMAS

a. Programa de diseño y elaboración del manual de funciones para las áreas administrativa, contable, de ventas y almacén.

OBJETIVO: Llevar a cabo una estructuración administrativa y así obtener una tipificación específica de cada una de las tareas y aptitudes en las diferentes áreas de la empresa para ejercer de una manera controlada y más eficiente la asignación de cargos y funciones.

ACTIVIDADES: Análisis de cargos, análisis de actividades y funciones, identificación de niveles jerárquicos, estudio de dependencias, perfeccionamiento de la escala salarial, idoneidad (competitividad, habilidades, talento, disposición y aptitudes) del cargo, análisis de riesgos, etc.

TIEMPO: Meses 1 y 2, ocho semanas (8), 320 horas.

RESPONSABLE: Administrador de Empresas, auxiliar administrativo.

RECURSOS: Financieros (Papelería) y humanos.

b. Programa de creación de Portafolio de Productos y/o Servicios.

OBJETIVO: Realizar una descripción detallada de la razón social de la empresa (Presentación de la empresa, estructura organizacional, visión, misión, objetivos, principios, propósitos o fin empresarial, además de productos y servicios que ofrece, etc.).

ACTIVIDADES: Generar una matriz de portafolio de productos y una descripción detallada de los servicios donde se especifique: Nombre del servicio, Macroproceso (Procesos al que se relacionan los procedimientos para obtener el servicio), Información requerida por el cliente (descripción detallada del servicio, descripción de procedimientos y medios para obtener el servicio, fechas de disponibilidad, parámetros o alcance del servicio y lugar en el que se presta), Datos de contacto (Nombre del grupo o puesto de trabajo que administra el servicio, dirección de ubicación del puesto de trabajo que administra el servicio y teléfono y fax del puesto de trabajo que administra el servicio), además de crear el manual de contratación pública para que sirvan de guía.

TIEMPO: Meses 1 a 2, ocho (8) semanas, 320 horas.

RESPONSABLE: Gerente.

RECURSOS: Financieros (Papelería) y humanos.

c. Programa estratégico de compras y aprovechamiento

OBJETIVO: Identificar proveedores locales, institucionales y nuevos proveedores potenciales para generar calidad y mejores productos.

ACTIVIDADES: Realizar un estudio de factibilidad técnico y financiero de los proveedores potenciales, analizar la competencia, las tendencias, los precios, los compradores, etc.), y hacer una presentación periódica de informes.

TIEMPO: Mes 1 a 3, doce (12) semanas, 480 horas.

RESPONSABLE: Administrador de Empresas.

RECURSOS: Humanos, financieros (Papelería, fotocopias, transporte), y tecnológicos (Equipo de computo y software).

d. Programa de Publicidad radial, escrita y plataformas virtuales

OBJETIVO: Generar mayor cobertura en la región para cumplir con los objetivos propuestos e incrementar los resultados financieros de Copy Partes.

ACTIVIDADES: Organizar alianzas estratégicas con medios de comunicación, prensa, radio, televisión y/o redes sociales para difundir la razón social de la empresa, asimismo, diseñar propaganda visual (Pasacalles, volantes, boletines de prensa, páginas amarillas, etc.), y mejorar el impacto visual externo de Copy Partes.

TIEMPO: Mes 2, 5, 8 Y 12, Dieciséis (16) semanas, 640 horas.

RESPONSABLE: Administrador, publicista.

RECURSOS: Humanos, financieros (Efectivo, Papelería).

e. Programa de Mejoramiento Administrativo para Copy Partes

OBJETIVO: Lograr eficiencia y efectividad en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, adquiriendo mejoras a corto plazo y generando resultados visibles.

ACTIVIDADES: Diagnosticar y evaluar los diferentes procesos y procedimientos de Copy Partes.

TIEMPO: 1 a 12 Meses, cuarenta y ocho (48) semanas, 1920 horas.

RESPONSABLE: Gerente, especialista en gestión de calidad y de procesos.

RECURSOS: Humanos y financieros (efectivo).

f. Programa de estrategias e incentivos a clientes fieles de Copy Partes

OBJETIVO: Contribuir al sostenimiento y la constancia de los clientes potenciales de la empresa.

ACTIVIDADES: Implementación de una tarjeta de puntos que mida la capacidad de compra de los clientes y proporcione descuentos especiales a los clientes potenciales, lo cual permitirá llevar un record de clientes y de compras (Base de datos).

TIEMPO: 1 a 12 Meses, cuarenta y ocho (48) semanas, 1920 horas.

RESPONSABLE: Gerente.

RECURSOS: Humanos y financieros (Papelería, Publicidad, Presupuesto).

g. Programa de Capacitación permanente del personal en atención al cliente y técnico en relación al objeto social de la empresa.

OBJETIVO: Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes y aumentar las capacidades laborales y de profesionalismo de los empleados de la empresa.

ACTIVIDADES: Realizar una capacitación trimestral de ocho (8) horas, además de un seguimiento y una evaluación para verificar el desempeño de dicha actividad.

TIEMPO: Mes 1, 4, 8, 12, cuatro (4) semanas, 32 horas.

RESPONSABLE: Administrador de Empresas, Profesional en recursos humanos.

RECURSOS: Humanos y financieros (Papelería, Fotocopias, Efectivo).

h. Programa de Adquisición de software administrativo y contable para Copy Partes

OBJETIVO: Optimizar el desempeño administrativo, contable y financiero de la organización objeto de estudio.

ACTIVIDADES: Realizar un estudio y una actualización de archivo para implementación de software en cada las área funcionales mencionadas.

TIEMPO: Mes 1 a 12, cuarenta y ocho (48) semanas, 1920 horas.

RESPONSABLE: Gerente.

RECURSOS: Humanos y financieros (efectivo) y tecnológicos (Equipo de Computo, software).

i. Programa para manejo y control de inventarios

OBJETIVO: Consolidar el proceso de registro y control de inventarios en el almacén, a través de la distribución adecuada de tareas.

ACTIVIDADES: Constituir un documento que permita mantener actualizado el registro de los movimientos que se realicen durante cualquier proceso y la documentación de forma oportuna y eficiente.

TIEMPO: Mes 1 a 12, cuarenta y ocho (48) semanas, 1920 horas.

RESPONSABLE: Gerente.

RECURSOS: Humanos, financieros (efectivo) y tecnológicos (Equipo de Computo, software).

10.3 EVALUACIÓN Y CONTROL

A favor de la efectividad de los programas proyectados para la empresa, es preciso acudir a alternativas de control y evaluación, como órganos e indicadores de gestión que puedan proporcionar prácticas de medidas correctivas.

Ahora bien, para un seguimiento y una evaluación apropiada de los programas es importante tener en cuenta tres parámetros:

- ✓ Análisis de variables internas y externas
- ✓ Desempeño de la organización
- ✓ Medidas correctivas

Para el seguimiento y evaluación se proponen las siguientes matrices:

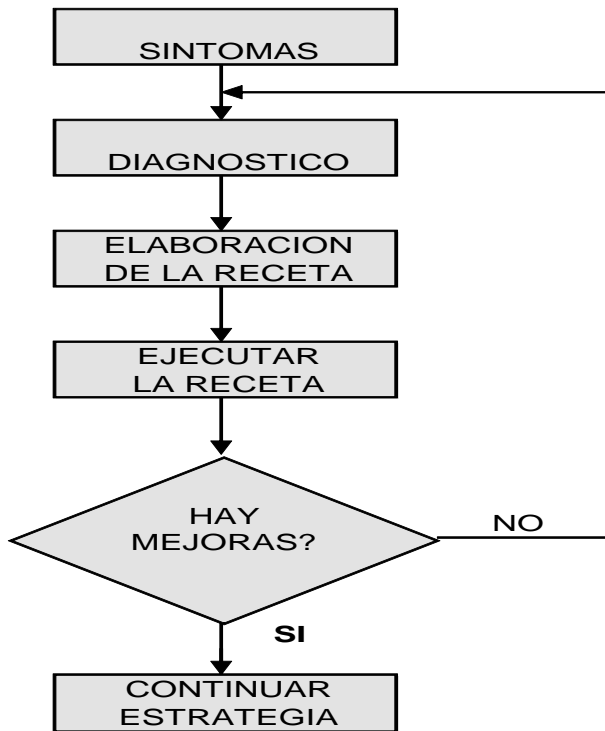
Tabla 22. Matriz de valoración de estrategias

¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA?		¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA SITUACION EXTERNA DE LA EMPRESA?		¿HA AVANZADO LA EMPRESA EN SUS OBEJTIVOS Y METAS?		RESULTADO
SI	NO	SI	NO	SI	NO	

Fuente: GONZALEZ, Jairo. Gerencia Estratégica. Guía para la elaboración de planes estratégicos. 2004

Tabla 23. Mecanismo de seguimiento y evaluación

ESQUEMA DE LA EVALUACION.



Fuente: GONZALEZ, Jairo. Gerencia Estratégica. Guía para la elaboración de planes estratégicos. 2004

10.4 INDICADORES DE GESTIÓN

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.³⁸

³⁸ DIPRES, Biblioteca virtual, Disponible en: http://www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/Guia_Indicadores_1996.pdf, (Citado el 13 de junio de 2013)

Tabla 24. Indicadores de gestión

ESTRATEGIA	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
<p>Crear un portafolio de Productos y Servicios que facilite a la empresa un canal de información claro con sus clientes.</p> <p>Definir un programa de ofertas tanto de productos como servicios que combinado con el programa publicitario le permita a Copy Partes dar a conocer sus productos en otras zonas geográficas.</p>	EFICACIA	(No. Actividades ejecutadas / No. Actividades Programadas) * 100
<p>Generar espacios de capacitación y actualización para todo el personal de Copy Partes, incrementando el potencial y mejor desempeño del talento humano de la empresa, resultando en un mejor servicio y una mejor atención a los clientes</p>	EFICACIA EFFECTIVIDAD	(No. Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones programadas) * 100 (No. De Clientes Satisfechos x atención / Total Clientes) * 100
<p>Crear un plan estratégico de compras y aprovechamiento, orientado a entablar, mantener y desarrollar relaciones a largo plazo con un mínimo de proveedores.</p>	EFICACIA	(No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
<p>Incrementar las ventas en un 20 %.</p>	EFFECTIVIDAD	(No. de reclamos/ No. de clientes atendidos) * 100 (No. Clientes Satisfechos / Total Clientes) * 100
	EFICIENCIA	(Ventas año actual / Ventas año anterior) Porcentaje de facturación alcanzada de nuevos productos
<p>Eliminación paulatina de las debilidades administrativas</p>	EFFECTIVIDAD	(No. Objetivos alcanzados / No. objetivos programados) * 100 (No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
<p>Desarrollar un plan de mejoramiento que facilite concentrar los esfuerzos en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, adquiera mejoras a corto plazo y genere resultados visibles.</p>	EFFECTIVIDAD	(No. Objetivos alcanzados / No. objetivos programados) * 100
<p>Implementar un plan publicitario radial, escrito y de plataformas virtuales.</p>	EFICIENCIA	(No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
<p>Establecer un adecuado control de inventarios, optimizando los niveles de stocks y evaluando oportunidades para reducir la variación de existencias y los costos de posesión.</p>	EFICIENCIA	Inventario / Capital contable (No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
<p>Adquirir un programa (software), contable que este acorde a los requerimientos financieros del establecimiento.</p>	EFFECTIVIDAD	(Resultados Alcanzados / Resultados Esperados) * 100

Fuente: Está Investigación

11. PLAN DE ACCIÓN

Dentro de este plan de acción se consideran las variables más relevantes identificadas en el transcurso del Diseño del Plan Estratégico de Copy Partes, determinando las estrategias, programas, actividades, responsables, recursos y tiempo destinado para su ejecución.

Tabla 25. Plan de Acción

OBJETIVO	PROGRAMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADORES
Constituir una identidad corporativa integral (Realizar una descripción detallada de la razón social de la empresa, presentación, estructura organizacional, visión, misión, objetivos, principios, propósitos o fin empresarial, además de productos y servicios que ofrece, etc.).		Crear un portafolio de Productos y Servicios que facilite a la empresa un canal de información claro con sus clientes. Definir un programa de ofertas tanto de productos como servicios que combinado con el programa publicitario le permita a Copy Partes dar a conocer sus productos en otras zonas geográficas.	Generar una matriz de portafolio de productos y una descripción detallada de los servicios donde se especifique: Nombre del servicio, Macroproceso (Procesos al que se relacionan los procedimientos para obtener el servicio), Información requerida por el cliente (descripción detallada del servicio, descripción de procedimientos y medios para obtener el servicio, fechas de disponibilidad del servicio, parámetros o alcance del servicio y lugar en el que se presta el servicio), Datos de contacto (Nombre del grupo o puesto de trabajo que administra el servicio, dirección de ubicación del puesto de trabajo que administra el servicio y teléfono y fax del puesto de trabajo que administra el servicio), además de crear el manual de contratación pública para que sirvan de guía.	Gerente	Meses 1 a 2, ocho (8) semanas, 320 horas.	(No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes y aumentar las capacidades laborales y de profesionalismo de los empleados de la empresa.	Programa de Capacitación permanente del personal en atención al cliente y técnico en relación al objeto social de la empresa.	Capacitación para todo el personal de Copy Partes, para generar mayor conocimiento y mejor desempeño del personal de la empresa fortaleciendo la fidelidad de los clientes e incrementando el potencial de atracción de los mismos.	Realizar una capacitación trimestral de ocho (8) horas, además de un seguimiento y una evaluación para verificar el desempeño de dicha actividad.	Administrador de Empresas, Profesional en recursos humanos.	Mes 1, 4, 8, 12, cuatro (4) semanas, 32 horas.	(No. Capacitaciones Realizadas / Capacitaciones Programadas) * 100 (No. De Clientes Satisfechos x atención / Total Clientes) * 100
Realizar un estudio de factibilidad técnico y financiero de los proveedores potenciales, analizar la competencia, las tendencias, los precios, los compradores, etc.), y hacer una presentación periódica de informes.	Programa estratégico de compras y aprovechamiento	Crear un plan estratégico de compras y aprovechamiento, orientado a entablar, mantener y desarrollar relaciones a largo plazo con un mínimo de proveedores.	Identificar proveedores locales, institucionales y nuevos proveedores potenciales para generar calidad y mejores productos.	Administrador de Empresas	Mes 1 a 3, doce (12) semanas, 480 horas.	(No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
Incrementar las ventas en un 20%.	Programa de estrategias e incentivos a clientes fieles de Copy Partes.	Sostenimiento y la constancia de los clientes potenciales de la empresa.	Implementación de una tarjeta de puntos que mida la capacidad de compra de los clientes y proporcione descuentos especiales a los clientes potenciales; además, esto permitirá llevar un record de clientes y de compras (Base de datos).	Gerente.	1 a 12 Meses, cuarenta y ocho (48) semanas, 1920 horas.	(No. de reclamos/ No. de clientes atendidos) * 100 (No. Clientes Satisfechos / Total Clientes) * 100
	Programa de implementación de nuevos productos al Portafolio.	Penetración del mercado con el fin de generar mayores utilidades y nuevas posibilidades de comercio.	Búsqueda de nuevos sectores económicos potenciales, Búsqueda de nuevos y mejores proveedores, nuevas adquisiciones de insumos.		3 a 12 Meses, cuarenta (40) semanas, 1600 horas.	(Ventas año actual / Ventas año anterior) Porcentaje de facturación alcanzada de nuevos productos
Lograr eficiencia y efectividad en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, adquiriendo mejoras a corto plazo y generando resultados visibles.	Programa de Mejoramiento Administrativo para Copy Partes	Eliminación paulatina de las debilidades administrativas	Diagnosticar y evaluar los diferentes procesos y procedimientos de Copy Partes y mejorar la presentación física y la capacidad instalada.	Gerente, especialista en gestión de calidad y de procesos.	1 a 12 Meses, cuarenta y ocho (48) semanas, 1920 horas.	(No. Objetivos alcanzados / No. objetivos programados) * 100 (No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
Llevar a cabo una estructuración administrativa y así obtener una tipificación específica de cada una de las tareas y aptitudes en las diferentes áreas de la empresa para ejercer de una manera controlada y más eficiente la asignación de cargos y funciones.	Programa de diseño y elaboración del manual de funciones para las áreas administrativa, contable, de ventas y almacén.	Desarrollar un plan de mejoramiento que facilite concentrar los esfuerzos en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, adquiera mejoras a corto plazo y genere resultados visibles.	Análisis de cargos, análisis de actividades y funciones, identificación de niveles jerárquicos, estudio de dependencias, perfeccionamiento de la escala salarial, idoneidad (competitividad, habilidades, talento, disposición y aptitudes) del cargo, análisis de riesgos, etc.	Administrador de Empresas, auxiliar de Empresas.	Meses 1 y 2, ocho semanas (8), 320 horas.	(No. Objetivos alcanzados / No. objetivos programados) * 100
Generar mayor cobertura en la región para cumplir con los objetivos propuestos e incrementar los resultados financieros de Copy Partes.	Programa de Publicidad radial, escrita y plataformas virtuales	Implementar un plan publicitario radial, escrito y de plataformas virtuales.	Organizar alianzas estratégicas con medios de comunicación, prensa, radio, televisión y/o redes sociales para difundir la razón social de la empresa, asimismo, diseñar propaganda visual (Pasacalles, volantes, boletines de prensa, páginas amarillas, etc.), y mejorar el impacto visual externo de Copy Partes.	Administrador de Empresas, Publicista	Mes 2, 5, 8 Y 12, Dieciséis (16) semanas, 640 horas.	(No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
Consolidar el proceso de registro y control de inventarios en el almacén, a través de la distribución adecuada de tareas.	Programa para manejo y control de inventarios.	Establecer un adecuado control de inventarios, optimizando los niveles de stocks y evaluando oportunidades para reducir la variación de existencias y los costos de posesión.	Constituir un documento que permita mantener actualizado el registro de los movimientos que se realicen durante cualquier proceso y la documentación de forma oportuna y eficiente.	Gerente	Mes 1 a 12, cuarenta y ocho (48) semanas, 1920 horas.	Inventario / Capital contable (No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100
Optimizar el desempeño administrativo, contable y financiero de la organización objeto de estudio.	Programa de Adquisición de software relacionado a lo administrativo y contable para Copy Partes.	Adquirir un programa (software), contable que este acorde a los requerimientos financieros del establecimiento.	Realizar un estudio y una actualización de archivo para implementación de software en cada las área funcionales mencionadas.	Gerente	Mes 1 a 12, cuarenta y ocho (48) semanas, 1920 horas.	(Resultados Alcanzados / Resultados Esperados) * 100

Fuente: Está Investigación

CONCLUSIONES

- ✓ La planeación estratégica permitirá a la empresa Copy-Partes, luego de su implementación, aprovechar oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y superar debilidades internas.

- ✓ El estudio permitió establecer las potencialidades y las debilidades internas, y analizar el entorno, lo cual posibilitó determinar que la situación interna de la organización tiene una aparente favorabilidad en relación a la externa, indicando que los factores externos ejercen una incidencia notable en su funcionamiento.

- ✓ Igualmente se pudo establecer que la situación en relación a la competencia es favorable en cuanto a calidad, talento humano, imagen, precios, pero tiene una gran desventaja en cuanto a publicidad, aspecto que incide desfavorablemente en la demanda de los productos y servicios.

- ✓ A partir del diagnóstico interno y externo por medio de diferentes matrices se establecieron opciones estratégicas, logrando establecer diferentes estrategias para mejorar el funcionamiento administrativo y de mercadeo.

- ✓ Se definieron la misión, visión, objetivos estratégicos y objetivos corporativos con el fin de plantear un lineamiento estratégico para la empresa.

- ✓ Mediante el proceso de observación se evidenció la falencia de los sistemas de información financiero y contable.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante que la empresa Copy-Partes ejecute el Plan Estratégico elaborado.

- ✓ Todo el personal de la empresa deben colaborar para al cumplimiento de las estrategias, actividades que se enuncian en el plan estratégico.

- ✓ Se recomienda que la empresa no solo socialice el direccionamiento sino que que se identifique con la Misión, Visión y objetivos corporativos y en general con la filosofía de la empresa.

- ✓ La empresa debe aprovechar la diferenciación de los productos y servicios en cuanto a calidad, para intensificar la publicidad y ser más competitiva en el mercado.

- ✓ Se debe mejorar la comunicación interna para lograr una mayor participación en las decisiones, y consolidar una administración participativa.

- ✓ La empresa debe implementar un sistema de información y comunicación acorde con la estructura organizacional que permita un mejor funcionamiento de la empresa y una favorable atención al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

BEJARANO BARRERA, Hernán. Estadística Descriptiva. Séptima Edición, 1999.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la gerencia estratégica de la administración. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill, 2003.

FRED R, David, Fred R. La Gerencia Estratégica 8ª edición, LEGIS Editores, Bogotá 1994, Pág. 12,13, 15, 16 Pasto 2006.

GARZÓN. Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Primera Edición, 2000.

GELB, B. D. (1982): Strategic Planning for the under-Dog, Business Horizons, Noviembre – Diciembre., pp 8-11

GOODSTEIN, Leonardo, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Editorial McGraw Hill, 2001.

HERNÁNDEZ, M., J. FERNÁNDEZ y R. BAPTISTA. Metodología de la investigación científica. Buenos Aires. McGraw Hill, 1991.

OGLIASTRI, Enrique, Manual de Planeación Estratégica, Santafé de Bogotá. TM Editores, Ediciones Uniandes. 1994.

PORTER E., Michael. Estrategia competitiva. 25 edición, Cecsá editorial, México 1998.

SALLENAVE Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica: El método Delfi, segunda edición, Colombia: Editorial Norma S A, 1996.

SERNA, G. Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª edición, 3 R editores. Bogotá 2003.

THOMPSON, Arthur A. y A.J. Strckland III, Administración Estratégica, México D.F. McGraw-Hill, 11ª.Edición, 2000.

CIBERGRAFÍA

[http:// www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0905004.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0905004.HTM)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

[http:// www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0905004.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0905004.HTM)

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos17/plan-estrategico-mercadeo/plan-estrategico-mercadeo.shtml>

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

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida al personal de Copy Partes

Objetivo: Obtener información sobre la situación interna de la empresa para elaborar el diagnóstico.

Cargo : _____ TÉCNICO _____
Tiempo de vinculación: _____ AÑOS _____

Cuestionario

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1) ¿La empresa tiene establecidos de forma explícita Misión, Visión, Objetivos Corporativos, Valores Corporativos?

SI ()

NO ()

2) Si la respuesta anterior es afirmativa ¿los conoce y comprende?

SI ()

NO ()

3) ¿Existe un organigrama explícito y es de su conocimiento?

SI ()

NO ()

4) Si existe organigrama, ¿Es adecuado para un funcionamiento ágil y dinámico de la empresa?

SI ()

NO ()

5) ¿Conoce del funcionamiento de las líneas de autoridad de la empresa?

SI ()

NO ()

6) ¿Sabe usted de la existencia del manual de funciones y procedimientos de la empresa?

SI ()

NO ()

7) ¿Se han definido sistemas de Control y Evaluación en la empresa?

SI ()

NO ()

8) ¿Maneja sistemas de control de gestión mediante indicadores?

SI ()

NO ()

9) ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?

SI ()

NO ()

10) ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?

SI ()

NO ()

11) ¿El proceso de comunicación interna es eficiente y efectivo?

SI ()

NO ()

12) ¿la comunicación interna fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?

SI ()

NO ()

13) ¿Cuenta con un departamento o encargado de personal?

SI ()

NO ()

14) ¿se utiliza un proceso para la selección del personal y existe un proceso de inducción?

SI ()

NO ()

15) ¿El personal de la empresa está altamente motivado?

SI ()

NO ()

16) ¿el ambiente e trabajo es adecuado?

SI ()

NO ()

17) ¿Es alto el nivel de satisfacción en el trabajo?

SI ()

NO ()

18) ¿Se ofrece Capacitación al empleado?

SI ()

NO ()

19) ¿Se ofrecen sistemas de incentivos?

SI ()

NO ()

20) ¿Se aplican sistemas de sanciones?

SI ()

NO ()

21) ¿Son adecuadas las condiciones físicas en que labora?

SI ()

NO ()

22) ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?

SI ()

NO ()

Anexo B. Encuesta dirigida a clientes

OBJETIVO: Identificar aspectos del diagnóstico externo de la empresa con el fin de formular un Plan Estratégico para el fortalecimiento empresarial.

Nombre de la entidad o Cliente: _____

Cuestionario:

1. ¿Qué productos y/o servicios ha adquirido en esta empresa?

- Fotocopiadoras ()
- Computadores ()
- Suministros ()
- Servicio técnico ()
- Convenio de fotocopiado ()

Otro --- cuál _____

2. ¿Cuál es la principal característica por la cual adquiere los productos y/o servicios en esta empresa?

- Calidad ()
- Variedad ()
- Precios ()
- Cumplimiento ()
- Créditos ()

Otro --- cual _____

3. ¿Por cuál medio conoció los productos que ofrece la empresa?

- Tarjetas de presentación ()
- Referencias ()
- Prensa ()
- Radio/ Televisión ()
- Revistas ()
- Volantes ()
- Voz a voz ()

Otro --- cual _____

4. ¿Está satisfecho con la atención de los empleados de la empresa?

- SI ()
- NO ()

5. ¿La empresa le otorga créditos?
SI ()
NO ()
6. ¿Cuando se presenta un problema relacionado con los productos usted ha recibido oportuna solución?
SI ()
NO ()
7. ¿Cómo considera los precios de los productos?
Altos ()
Justos()
Bajos ()
8. ¿El Horario de atención de la empresa se adecúa a sus necesidades?
SI ()
NO ()
9. ¿Ha comprado los productos que ofrece la empresa, en otra empresa de la ciudad?
SI ()
NO ()
10. Si la respuesta anterior es afirmativa indíquela razón principal
Calidad ()
Variedad ()
Precios ()
Cumplimiento ()
Créditos ()
Otro --- cuál _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo C. Encuesta dirigida a proveedores

OBJETIVO: Identificar aspectos para el diagnóstico externo de la Empresa con el fin de formular un Plan Estratégico para el fortalecimiento empresarial.

Nombre o Razón Social _____
Ciudad _____

Cuestionario:

1. ¿Hace cuantos años inicio relaciones comerciales con la empresa Copy-Partes?

2. ¿Usted Otorga Crédito a Copy Partes?

SI ()

NO ()

3. Califique a la Empresa Copy-Partes como cliente en los siguientes conceptos

	Compras	Cartera	Relaciones
Excelente			
Bueno			
Regular			
Malo			

4. Cuando se presenta un problema ¿Usted ha recibido oportuna solución?

SI ()

NO ()

5. ¿Usted como proveedor, bonifica a la empresa COPY-PARTES en la compra de los productos? ¿en qué ocasiones?

6. Según su criterio, clasifique las siguientes variables de acuerdo al comportamiento del mercado de los productos y servicios ofrecidos por su empresa.

VARIABLE	CALIFICACIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento			
Estabilidad			
Competencia actual			
Ingreso de nuevos competidores			

7. ¿Cuáles considera usted son las principales amenazas y oportunidades del entorno para la empresa Copy-Partes?

AMENAZAS DEL ENTORNO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo D. Encuesta dirigida a empresas distribuidoras de equipos de oficina y servicio técnico especializado en la ciudad de san juan de pasto

Nombre o Razón Social _____

Tiempo de funcionamiento: _____

¿Qué clase de productos y/o servicios ofrece?

Fotocopiadoras ()

Computadores ()

Suministros ()

Servicio técnico ()

Otro () ¿Cuál? _____

¿Cuántos trabajadores emplea?

Entre 1 y 5 ()

Entre 6 y 10 ()

Entre 11 y 15 ()

Entre 16 y 20 ()

Más de 20 ()

¿Qué nivel de calificación tiene la mano de obra que emplea?

Muy alto ()

Alto ()

Medio ()

Comercializa los productos a nivel

Local ()

Departamental ()

Nacional ()

¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer los productos?

Televisión ()

Radio ()

Prensa ()

Revistas ()

Volantes ()

Voz a voz ()

Otro --- cuál _____

¿El personal recibe capacitación?

SI ()

NO ()

Si la anterior respuesta es afirmativa ¿en qué áreas?

Técnica ()

Social ()

Emocional ()

Física ()

Califique de 1 a 4 (4 el puntaje más alto y 1 el más bajo), los siguientes aspectos en relación a su empresa

ASPECTOS	Calificación
Imagen de la empresa	
Talento humano	
Infraestructura	
Calidad del producto que ofrece	
Variedad de los productos que ofrece	
Precios de los productos que ofrece	
Punto de venta	
Atención al cliente	
Publicidad	
Nivel tecnológico	
Capacidad financiera	
Participación en mercado	

Según su criterio, clasifique las siguientes variables de acuerdo al comportamiento del mercado de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

VARIABLE	CALIFICACIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento			
Estabilidad			
Competencia actual			
Ingreso de nuevos competidores			

¿Cuáles considera usted son las principales amenazas y oportunidades del entorno para la empresa?

AMENAZAS DEL ENTORNO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo E. Encuesta dirigida a expertos directores cámara de comercio de pasto, Fenalco.

OBJETIVO: Conocer el concepto que tienen las instituciones sobre las variables más relevantes para construir las matrices que permitan hacer un plan estratégico para la empresa Copy-partes.

Copy-partes es una empresa dedicada a la distribución de equipos de oficina, la cual lleva aproximadamente ocho años en el mercado, prestando los servicios de mantenimiento y reparación de fotocopiadoras, duplicadores y fax.

Según su criterio, clasifique las siguientes variables de acuerdo al comportamiento del mercado de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

VARIABLE	CALIFICACIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento			
Estabilidad			
Competencia actual			
Ingreso de nuevos competidores			

¿Cuáles considera usted son las principales amenazas y oportunidades del entorno para la empresa Copy-Partes?

AMENAZAS DEL ENTORNO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO

¿Cuáles son las áreas que requiere una organización para su óptimo desarrollo?

- a) .
- b) .
- c) .
- d) .
- e) .

De cada área antes mencionada ¿cuáles serían las variables que permitirían a la gerencia determinar un correcto funcionamiento?

a)	

b)	

c)	

d)	

e)	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo F. Entrevista dirigida al gerente

OBJETIVO: Obtener información acerca de la situación interna de la empresa con el fin de proponer estrategias para el fortalecimiento empresarial.

Cuestionario

- 1) ¿La empresa tiene una visión definida y divulgada?
- 2) ¿La empresa ha definido su misión en forma explícita?
- 3) ¿La empresa ha establecido objetivos y estrategias funcionales?
- 4) ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
- 5) ¿Existe un organigrama y si es así, éste es funcional para la empresa?
- 6) ¿el proceso de comunicación interna es adecuado?
- 7) ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?
- 8) ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, y empleado?
- 9) ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?
- 10) ¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?
- 11) ¿Hay un sistema de Auditoria de la comunicación?
- 12) ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?
- 13) ¿Existe un mecanismo de participación? ¿Cuál?
- 14) ¿Se desarrolla un proceso adecuado de administración de personal?
- 15) ¿Cómo es el ambiente laboral de la empresa?
- 16) ¿Se ofrece capacitación al personal?
- 17) ¿Está motivado el personal?

MERCADEO

- 18) ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?
- 19) ¿Conoce los productos que ofrece la competencia? Qué opina de ellos?
- 20) ¿Cuenta la organización con una base de datos detallada de los clientes?
- 21) ¿Posee un sistema de información adecuado?
- 22) ¿Realiza investigación de mercados?
- 23) ¿Qué tipo de publicidad realiza?
- 24) ¿Cómo considera la participación de la empresa en el mercado?

Aspectos financieros y contables

- 25) ¿Elabora presupuestos de gastos e ingresos?
- 26) ¿Con que frecuencia realiza control de inventarios?
- 27) ¿Cómo es la forma de adquirir a proveedores?

28) ¿Los recursos que tiene la empresa para financiar la actividad económica son propios?

29) ¿El sistema contable que dispone la empresa es adecuado?

30. Califique de 1 a 4 (4 el puntaje más alto y 1 el más bajo), los siguientes aspectos en relación a la empresa

ASPECTOS	Calificación
Imagen de la empresa	
Talento humano	
Infraestructura	
Calidad del producto que ofrece	
Variedad de los productos que ofrece	
Precios de los productos que ofrece	
Punto de venta	
Atención al cliente	
Publicidad	
Nivel tecnológico	
Capacidad financiera	
Participación en mercado	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.