

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA K-TRONIX BOGOTÁ**

**WILLIAN OSWALDO LAGOS TOBAR  
ALVARO ALFONSO SOTELO PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
AGOSTO DE 2007**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA K-TRONIX BOGOTÁ**

**WILLIAN OSWALDO LAGOS TOBAR  
ALVARO ALFONSO SOTELO PAZ**

**Trabajo de grado para optar el título de  
“Especialista en Alta Gerencia”**

**Asesor: DR. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
AGOSTO DE 2007**

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

Artículo 1° del acuerdo Número 32 de octubre 11 de 1966 emanada del Honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del Presidente del Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2007

## **DEDICATORIA**

A mi familia: María Alejandra, Juan Francisco, Andrés Fernando, Janeth Márquez por su apoyo permanente en el logro de esta meta.

A la compañía ALKOSTO S.A. Y K-TRONIX S.A. por su aporte e información para el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad de Nariño y a todos sus docentes. Muchas gracias.

**WILLIAN LAGOS TOBAR**

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos por todo su apoyo incondicional.

A la Institución, profesores y compañeros.

**ÁLVARO ALFONSO SOTELO PAZ**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	14
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. FACTORES QUE MOTIVARON LA CONSTITUCIÓN Y SU HISTORIA.	14
2. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DEL NEGOCIO	16
2.1 VALORES CORPORATIVOS	16
2.2 VISIÓN	16
2.3 MISIÓN	16
2.4 OBJETIVOS	17
3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y SUS CLIENTES	18
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	18
4. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	19
4.1 VALORACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.	19
4.1.1. Variables estratégicas por categorías	19
4.1.2. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos	21
4.2. VALORACION DEL AMBIENTE EXTERNO. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	21
4.2.1. Variables estratégicas por categorías	21
4.2.2. Aplicación del perfil de oportunidades y amenazas	25
4.2.3. Aplicación matriz de evaluación de factores externos	27
4.3 ENTORNO COMPETITIVO	28
4.3.1. Análisis de los competidores	28
4.3.2 Las cinco fuerzas de PORTER	30
5. DOFA	32

6.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	34
6.1.	HORIZONTE DE TIEMPO	34
6.2.	VALORES CORPORATIVOS	34
6.3.	VISIÓN	34
6.4.	MISIÓN	34
6.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
6.6.	POLÍTICAS	35
6.7.	ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN DE LA REDIMENSION EMPRESARIAL IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS	36
7.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	38
7.1.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	38
7.2.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON (BCG)	39
7.3.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN	40
7.4.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	41
8.	DECISIÓN ESTRATÉGICA	42
9.	PLAN OPERATIVO	43
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
	BIBLIOGRAFÍA	48
	NETGRAFÍA	49
	ANEXOS	50
	Anexo A	51
	Anexo B	52
	Anexo C	53

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura orgánica de K*TRONIX Bogotá	14
Figura 2. Ubicación estratégica de almacenes K*TRONIX Bogotá	15

## LISTA DE MATRICES

	Pág.
Matriz 1. Matriz de evaluación de factores internos. K*TRONIX Bogotá	21
Matriz 2. Matriz Poam. K*TRONIX Bogotá	26
Matriz 3. Matriz de evaluación de factores externos. K*TRONIX Bogotá	27
Matriz 4. Matriz del perfil competitivo MPC de K*TRONIX Bogotá	29
Matriz 5. Matriz de factores internos y externos. M E F I. K*TRONIX Bogotá	38
Matriz 6. Matriz de boston (BCG). K*TRONIX Bogotá	39
Matriz 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. K*TRONIX Bogotá	40
Matriz 8. Matriz De La Gran Estrategia. K*TRONIX Bogotá	41

## RESUMEN

Desde el momento en que se nos aprobó el desarrollo de este proyecto, iniciamos con mucho entusiasmo todo el proceso de recopilar la información necesaria tanto en Bogotá como también desde Pasto y analizarla para proceder primero con la identificación y conocimiento de la empresa, como esta estructurada, y segundo, con esta información determinar un diagnóstico, situación actual y ya con el objetivo de aplicar LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A K-TRONIX BOGOTA se analizaron los factores internos y externos de la organización a través de la utilización e interpretación de las respectivas matrices, con base en los resultados se procedió a realizar el redireccionamiento del negocio y a través de herramientas de la Planeación Estratégica establecer las estrategias más adecuadas para los próximos tres años obteniendo como resultado que lo más recomendable para K-TRONIX se resume en tres estrategias que se pueden implementar de manera simultánea en el tiempo anteriormente propuesto y con las cuales se logran obtener los resultados más adecuados para los socios, administradores, empleados, proveedores, acreedores y todos quienes derivan intereses por cuanto se aseguran en mayor medida logros positivos en términos financieros, comerciales, de crecimiento y continuidad del negocio, El placer de la tecnología.

Una vez terminado el trabajo sentimos la satisfacción de lograr nuestros propósitos de aportar a K-TRONIX, sugerencias de las estrategias más adecuadas para sus próximos tres años, evaluadas a través de las herramientas de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA y dentro de las cuales está la posibilidad de establecer UNA NUEVA SUCURSAL EN PASTO; y también mostrar a socios y administradores una nueva y segura manera de tomar las mejores decisiones para su negocio.

## **ABSTRACT**

Since the moment that this project was approved in its development, we already started with great enthusiasm to search, recopilate and analyze the necessary information in Bogotá and Pasto, first to proceed with the company's identification, know how it's the structural organization, and determinate a preliminary analysis of the actual situation with the objective of apply Strategic Plan concepts to K-Tronix Bogota. We analyzed the organizational internal and external factors through matrix model interpretation. Based on these results, we proceed to design a new business direction plan, and through strategic plan skills we suggest and recommend three basic strategies to the next three years. All these three strategies will be implementing together and we expect to obtain the best results for the business partnerships, administrators, employees, suppliers, creditors, and all people that have indirect interests, because they will be obtain positive goals in financial and commercial terms, and obviously in business and continuity growth. The technology placer.

Once we finished the job we are very proud and feel a big satisfaction to get our goals and give to K-Tronix different suggestions and strategies to the next three years based on strategic plan concepts, also we evaluate the possibility of establish a new commercial warehouse in Pasto, and at the same time we want to show to the business partnerships and administrators a new and safe way to take the best decisions for the business growth.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo que se realiza sobre la empresa K-TRONIX pretende identificar la situación actual y evaluar sus posibilidades de crecimiento en el mercado aprovechando sus fortalezas, el respaldo que tiene de ALKOSTO S.A. tanto en la parte de negocio como en la parte financiera para poder emprender las estrategias más adecuadas y mejorar en la mejor forma posible sus rendimientos en Colombia.

La redimensión organizacional de la empresa es de una importancia muy alta para los socios, clientes, empleados, proveedores y todos quienes manejan o derivan intereses de K-TRONIX y los alcances para la alta dirección pretenden un impacto positivo en todos los aspectos administrativos, financieros y comerciales.

El trabajo se desarrolla en la ciudad de Bogotá que es la ciudad donde en este momento está ubicado K-TRONIX y para ellos los autores se desplazaron en varias ocasiones aprovechando reuniones de trabajo y otros asuntos, en los cuales se realizaron las visitas, observaciones y análisis de todos los aspectos considerados.

El alcance del presente trabajo es hasta analizar los diferentes aspectos y factores necesarios dentro de la planeación estratégica aplicada a esta empresa y obtener los resultados, analizarlos y emitir las estrategias propuestas y recomendaciones aclarando que para la implementación de las mismas pueden necesitarse estudios adicionales que no corresponden a este trabajo.

## 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. FACTORES QUE MOTIVARON LA CONSTITUCIÓN Y SU HISTORIA.

K\* TRONIX es una unidad de negocio de hiperbodegas ALKOSTO (se asemeja a una sucursal), que nace en Bogotá en el año de 1998 con el propósito de fortalecer y aprovechar el liderazgo de la compañía que es líder en la industria de la comercialización de electrodomésticos, gasodomésticos hardware, software, equipos de audio y video y en general productos de alta y media gama tecnológica para uso del hogar, sin ser excluyentes para otros ambientes de uso.

K\*TRONIX Bogotá para lograr su propósito, tiene como estrategias principales ubicarse en sitios geográficos que le permitan estar cerca de su cliente objetivo y su incursión en el mercado lo hace a través de pequeñas salas de ventas con el objeto de mostrar un bajo perfil frente a la competencia, de tal forma que le permita pasar desapercibido y expandirse fácil y rápidamente.

Como unidad de negocio tiene independencia administrativa y operativa, su estructura organizacional cuenta con un gerente de la unidad de negocio que dirige todos los almacenes, un director por cada almacén, un coordinador por cada categoría de productos y asesores especializados. (Ver figura 1)

**Figura 1. Estructura orgánica de K\*TRONIX Bogotá**

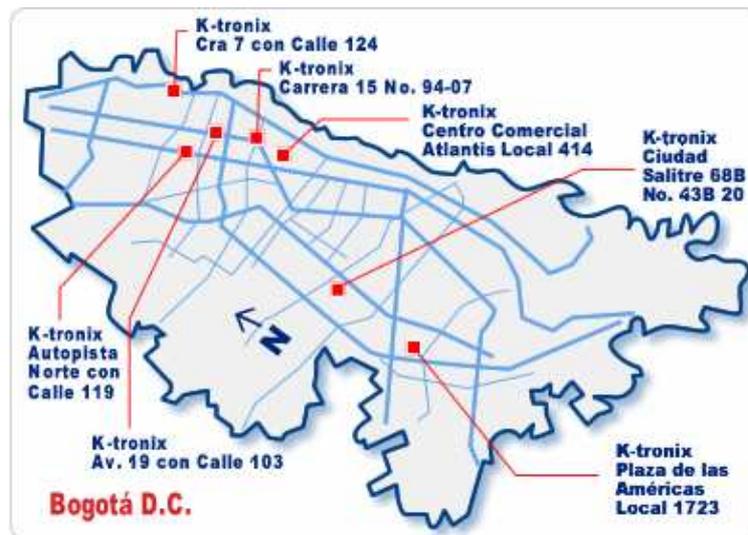


Fuente: K-Tronix

En los nueve años de existencia de la unidad de negocio se han creado 7 almacenes, ubicados en sitios estratégicos de Bogotá. (Ver figura 2)

Entre los productos que comercializa están: Cámaras de video, cámaras digitales, televisores, computadores, lavadoras, equipos de sonido, teatro en casa, DVD, teléfonos móviles, estufas, neveras, hornos micro ondas y demás artículos para el hogar llevando a sus clientes la más nueva tecnología. (Ver figura 2)

**Figura 2. Ubicación estratégica de almacenes K\*TRONIX Bogotá**



Fuente: Página web de K-tronix. [www.ktronix.com](http://www.ktronix.com)

## **2. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DEL NEGOCIO**

En este punto se da a conocer la situación actual del negocio, según los principios, valores, visión, misión y objetivos que ha definido K\*TRONIX. Es decir los mandatos y la misión actual de la organización.

### **2.1 VALORES CORPORATIVOS**

- Buena Fe y Ética Comercial
- Honorabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Participación
- Compromiso

### **2.2 VISIÓN**

- Expandirse y mantenerse como empresa líder de distribución de productos de alta y media gama tecnológica
- Conformar inteligentemente el portafolio de líneas
- Conocer profundamente nuestros clientes para satisfacer en mejor forma sus necesidades
- Promocionar una adecuada retribución a nuestro equipo humano, proveedores y accionistas.

### **2.3 MISIÓN**

Nuestra unidad de negocio, esta especializada en comercializar productos de alta y media gama tecnológica, haciéndolos llegar a los principales canales del comercio, prestando excelentes servicios de venta a sus clientes, y proporcionando satisfacción a sus proveedores por la distribución de los productos. Concentramos nuestros principales esfuerzos en capacitar a nuestra gente en el conocimiento profundo del mercado y de las técnicas modernas de ventas; en investigar los métodos para lograr la mayor eficiencia en distribución; y en interrelacionar todos los procesos para alcanzar la excelencia en el servicio.

Con nuestro trabajo contribuimos al desarrollo integral de nuestros colaboradores, quienes basados en la filosofía de calidad total y fundamentados en los más altos principios éticos y morales, obtienen mejores resultados para su beneficio, y el de sus familias; como también para beneficio de los accionistas, la comunidad y la

empresa, la cual podrá en esta forma asegurar su presencia en los años venideros.

## **2.4 OBJETIVOS**

- \* Filosofía de calidad total
- \* Orientación hacia el cliente
- \* Lograr un alto nivel de distribución
- \* Relaciones comerciales duraderas
- \* Fuerza de ventas especializada
- \* Tecnología de entrenamiento
- \* Máximo respeto al proveedor
- \* Pocos proveedores y líderes
- \* Pago oportuno a proveedores
- \* Utilización permanente de los recursos tecnológicos

### 3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y SUS CLIENTES

Las características del cliente de K\*TRONIX son las siguientes:

- Estrato socioeconómico medio y alto
- Gusta de productos con las últimas innovaciones tecnológicas
- Busca en los productos, satisfactores adicionales a la función primaria que estos cumplen normalmente (multifuncionales).
- Tiene cultura tecnológica
- Tiene la capacidad para actualizarse permanentemente
- Busca estatus, reconocimiento, confort, elegancia, multifuncionalidad, conectividad, diversión, entre otros. Su medio para alcanzarlo es buscar productos exclusivos, marcas, tecnología de punta.
- Busca soluciones y sensaciones sorprendentes y novedosas para su hogar, que le permitan ahorrar tiempo, disminuir el grado de estrés, aumentar su seguridad y confianza.

#### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

K\*TRONIX, vende **el placer de la tecnología**, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la familia.

## 4. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 VALORACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.

#### 4.1.1. Variables estratégicas por categorías:

##### Capacidad directiva

- Imagen corporativa: K\*TRONIX, mantiene en el mercado una imagen corporativa positiva de la empresa que hace que se diferencie de otras empresas de la industria del ramo de artículos para el hogar de alta y media gama tecnológica, situación que influye en su posicionamiento en el mercado. El impacto de esta variable es alto y para la empresa es una fortaleza.
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes: K\*TRONIX, esta a la vanguardia de las nuevas condiciones del mercado y cuenta con un equipo directivo cuya función es proponer y propiciar los cambios en todos los niveles de la organización para que esta se adapte a las exigencias del mercado. El impacto de esta variable es alto y para la empresa es una fortaleza

##### Capacidad tecnológica

- Tecnología: K\*TRONIX, esta a la vanguardia en la innovación tecnológica de los productos que ofrece a sus clientes, manteniendo sus inventarios con los sorprendentes cambios tecnológicos que continuamente lanzan al mercado marcas líderes a nivel mundial como: Sony, LG, Whirpool, Pioneer, General Electric, IBM, etc. El impacto de esta variable es alto y para la empresa es una fortaleza.

##### Capacidad del talento humano

- Experiencia técnica: K\*TRONIX, cuenta con personal especializado para el área de ventas, aspecto que es muy importante por tratarse de la comercialización de productos de alta y media gama tecnológica, donde el asesor además de atender bien al cliente adicionalmente debe: 1) mostrar los beneficios del producto y su nueva tecnología y 2) capacitar al cliente en el manejo óptimo del producto. El impacto de esta variable es alto y para la empresa es una fortaleza.

- Motivación: El personal debe estar continuamente motivado, para que en el ejercicio de sus actividades su rendimiento sea óptimo, permanezca en la empresa por considerarla una buena opción laboral frente a otras opciones de trabajo. El impacto de esta variable es bajo y para la empresa es una debilidad.

### **Capacidad competitiva**

- Servicio postventa: K\*TRONIX, no tiene implementado formalmente un servicio postventa y por tanto presenta deficiencias que afectan la fidelidad del cliente. El impacto de esta variable es alto y para la empresa es una debilidad.
- Precio: K\*TRONIX ofrece sus productos a precios competitivos del mercado, si estos no son iguales o inferiores a los que ofrece la competencia, los productos se guardan hasta que el proveedor organice los precios del mercado o de lo contrario los devuelve. Constantemente se está monitoreando en la competencia el precio de los productos que vende destinado personal exclusivo para esta función. La empresa no traslada a los consumidores costos de intermediación, sus proveedores son directamente las fábricas. El impacto de esta variable es alto y para la empresa es una fortaleza.
- Ofertas: Los proveedores de K\*TRONIX lo autorizan para realizar ofertas exclusivas en periodos determinados. El impacto de esta variable es bajo y para la empresa es una fortaleza.

### **Capacidad financiera**

- Capacidad de endeudamiento: K\*TRONIX tiene una capacidad de endeudamiento alta, que le permite poder acceder fácilmente a diferentes sistemas de crédito en el momento de requerirlo. El impacto de esta variable es bajo y para la empresa es una fortaleza.
- Capacidad de financiación de ventas: K\*TRONIX por tener una excelente capacidad financiera está en disposición de financiar sus ventas en mayor proporción a lo que actualmente lo hace; si bien tiene establecido el sistema de ventas a crédito con diversas modalidades de financiación, este no se ha impulsado como una estrategia que le permita un crecimiento importante en las ventas. El impacto de esta variable es alto y para la empresa es una debilidad.

**4.1.2. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos.** A continuación se incorpora el análisis realizado a cada una de las variables estratégicas.

**Matriz 1. Matriz de evaluación de factores internos. K\*TRONIX Bogotá**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	C X P
Imagen corporativa	0.15	4	0.60
Velocidad de respuesta a condiciones de cambio	0.05	4	0.20
Tecnología	0.20	4	0.80
Experiencia técnica	0.05	4	0.20
Motivación	0.05	2	0.10
Servicio postventa	0.15	1	0.15
Precio	0.15	4	0.60
Ofertas	0.05	3	0.15
Capacidad de endeudamiento	0.05	3	0.15
Capacidad de financiación de ventas	0.10	1	0.1
TOTAL	1		3.05

Fuente. Esta Investigación

El resultado obtenido en la matriz de evaluación de los factores internos de K\*TRONIX permite observar que la empresa tiene mas fortalezas que debilidades, teniendo en cuenta que el puntaje máximo de esta matriz es 4 y la compañía se ubica en 3.05; no obstante se evidencian dos debilidades mayores que son el servicio postventa y el sistema de ventas a crédito, estrategias que no se han impulsado para buscar fidelidad de los clientes y promover un crecimiento en las ventas.

## **4.2. VALORACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)**

### **4.2.1. Variables estratégicas por categorías:**

#### **Entorno económico**

- Devaluación: En los últimos tiempos, la devaluación del peso colombiano frente al dólar, no ha sido un fenómeno constante dentro de la economía. K\*TRONIX es una unidad de negocio que puede recibir efectos negativos si la devaluación del peso colombiano frente al dólar se agudiza en un momento determinado, toda vez que la mayor parte de los productos que

comercializa vienen del exterior teniendo como consecuencia que a mayor devaluación, el precio de los productos será mayor y en consecuencia será menor el número de personas que puedan acceder a ellos. En el mediano plazo, no se prevee la agudización en la devaluación. El impacto de esta variable es alto y constituye para la empresa una amenaza alta.

- Revaluación: La revaluación del peso colombiano frente al dólar ha sido una constante en los últimos tiempos, tanto que el Banco de la República ha tenido que salir al mercado a comprar dólares para frenar su efecto en el sector exportador. Se prevee que en el mediano plazo, esta situación se siga manteniendo por la cantidad de dólares que siguen entrando al mercado monetario del país. K\*TRONIX es una unidad de negocio que recibe efectos positivos con la revaluación del peso colombiano frente al dólar, toda vez que la mayor parte de los productos que comercializa vienen del exterior teniendo como consecuencia que a mayor revaluación, el precio de los productos será menor y en consecuencia será mayor el número de personas que puedan acceder a ellos. El impacto de esta variable es alto y constituye para la empresa una oportunidad alta.
- Tratado de libre comercio: La firma del Tratado de Libre Comercio de Colombia con los Estados Unidos en el corto plazo, es un hecho que en el campo de la industria de comercialización de productos de media y alta gama tecnológica permitirá la entrada de nuevos competidores que se disputarán el mercado. El impacto de esta variable es medio y constituye para la empresa una amenaza media.
- Patrones y cambios en el consumo: A nivel mundial y Colombia no es la excepción, existe en el mercado un alto grado de aceptabilidad hacia los productos con alto contenido tecnológico. En el mediano plazo la revolución tecnológica continuará siendo el atractivo de productos para el hogar. El impacto de esta variable es medio y constituye para la empresa una oportunidad alta.
- Política laboral: Las últimas reformas tributarias han buscado disminuir la carga laboral que deben asumir las empresas y han flexibilizado la legislación laboral, de manera que se pueda organizar el talento humano según los requerimientos de las entidades, sin tener que recurrir a altos costos. En el mediano plazo se vislumbran algunas iniciativas para la generación de empleo como lo son la disminución de la jornada laboral de 48 a 36 horas semanales y la de eliminar la autorización para que el personal labore en horas extras y se pueda vincular personal adicional por turnos. El impacto de esta variable es medio y se constituye para la empresa en una amenaza media.

## **Entorno político**

- Cambio de gobierno: El Congreso de la República aprobó el proyecto de Ley para la reelección presidencial y el actual mandatario fue triunfador nuevamente en las anteriores elecciones. El índice de aceptación de la gestión del actual mandatario hace prever que el comportamiento económico siga la misma dinámica de mejoramiento. El impacto de esta variable es bajo y se constituye para la empresa en una oportunidad media.
- Reforma tributaria. Los proyectos de ley sobre reformas tributarias no tocan de momento las categorías de productos que maneja K-TRONIX, por lo tanto esta variable tiene un impacto bajo por lo cual es una oportunidad media.
- Estabilidad política. Con la reelección presidencial se consolida una estabilidad política así como la continuidad de los planes del gobierno anteriores y se fortalece la estructura política del actual mandatario. Esta variable tiene un impacto medio por lo cual se considera una oportunidad media.
- Relaciones internacionales. Las relaciones internacionales de nuestro país en general con los países de donde provienen normalmente los productos de K-TRONIX son buenas y sus políticas de apoyo al libre comercio constituyen un clima favorable para que el comercio de los productos de alta y media tecnología siga un flujo normal en Colombia. Esta variable constituye un impacto medio y en consecuencia una oportunidad baja.
- Incremento de la responsabilidad pública. Esta variable promueve la generación de créditos de consumo originados por altos flujos de efectivo en los bancos, lo que ha permitido disminuir las tasas de interés y alta oferta del crédito. Con esto se hace posible que la gente se sienta atraída por las facilidades y bajas tasas que le permitirán endeudarse para comprar electrodomésticos. Esto genera un impacto mayor lo que constituye en una oportunidad alta.

## **Entorno social**

- Seguridad: La política de seguridad democrática que impulsa el actual gobierno, ha arrojado resultados contundentes de su efectividad, ha generado un clima de confianza que permite que la gente que había salido del país por este motivo, haya regresado y que disminuya la cantidad de personas que abandonan el país por cuestiones de seguridad. Teniendo en cuenta que las personas que se ven afectadas por el factor seguridad están

dentro del mercado objetivo de K\*TRONIX, el impacto de esta variable es alto y se constituye para la empresa en una oportunidad alta.

- Clase social: La clase social media y la alta que se constituye en el mercado objetivo de K\*TRONIX con el transcurso del tiempo es cada vez menos, como consecuencia de diferentes factores como la crisis económica, el desempleo entre otros. En el mediano plazo se vislumbra que el mercado se pueda reducir por estas circunstancias. El impacto de esta variable es bajo y se constituye en una amenaza media.
- Aumento a la inversión en seguridad. Las campañas de seguridad vial no solo favorecieron el turismo sino también la seguridad en el transporte de productos. Esto ha vuelto más optimistas a las empresas comerciales en la distribución de sus mercancías y además el hecho de que las personas puedan volver a sus fincas y sitios de recreación, los dos aspectos han propiciado la dinamización de la compra de electrodomésticos. Esto genera un impacto menor y por lo tanto se considera una oportunidad media.
- Medios de comunicación. La proliferación del uso de otros medios de comunicación alternos como Internet, intranet etc. han propiciado una mejora en la comercialización de aparatos para estos fines como computadores, celulares, etc. Esta situación se prevee de mayor desarrollo hacia el futuro por lo cual constituye en un impacto mayor y también una oportunidad mayor.

### **Entorno tecnológico**

- Avance tecnológico: La fabricación de productos con alto contenido tecnológico es y seguirá siendo una de las cualidades más importante que los departamentos de producción incorporaran en los nuevos productos para el hogar. En el mediano plazo las empresas líderes, invertirán recursos importantes en investigación y desarrollo tecnológico, para mantenerse a la vanguardia. La característica principal de los productos que comercializa K\*TRONIX es el alto contenido tecnológico de los mismos por lo cual se puede decir que su continuidad en este aspecto en el mediano plazo es garantizado. El impacto de esta variable es alto y se constituye en una oportunidad alta.
- Adaptabilidad a productos con alto contenido tecnológico. Considerando que el grupo de clientes que actualmente compra productos de K-TRONIX son de edades superiores a los 30 años existe una limitación a la aceptación de productos con alto contenido tecnológico o cambios que dificulten su manejo lo cual se convierte en una limitante para la compra en

la actualidad. Esto tiene un impacto menor y se convierte en una amenaza media.

- Automatización de procesos para optimizar el tiempo. K-TRONIX y sus diferentes marcas proveedoras han desarrollado sistemas de automatización de procesos que están interconectados tecnológicamente lo cual les permite ganar tiempo y exactitud en sus pedidos, facturación, despachos, administración de inventarios etc. Esto tiene un impacto menor y se constituye en una oportunidad media.
- Globalización de la información. La información a cerca de nuevos productos y avances tecnológicos se ha globalizado permitiendo conocer cuales son las tendencias de la tecnología, los nuevos desarrollos y hábitos de consumo en otros países pioneros y su pronta llegada o efectos sobre nuestro país. Esto permite estar a la vanguardia y por lo tanto genera un impacto menor constituyéndose en una oportunidad media.

**4.2.2. Aplicación del perfil de oportunidades y amenazas.** Graficamos los resultados obtenidos de las diferentes variables en la matriz de Perfil de oportunidades y amenazas.

**Matriz 2. Matriz Poam. K\*TRONIX Bogotá**

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>									
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>									
Devaluación				X			X		
Revaluación	X						X		
Tratado de libre comercio					X			X	
Patrones y cambios en el consumo	X							X	
Política laboral					X			X	
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>									
Cambio de gobierno		X							X
Reforma tributaria		X							X
Estabilidad política		X						X	
Relaciones internacionales			X					X	
Incremento de la responsabilidad pública	X						X		
<b>ENTORNO SOCIAL</b>									
Seguridad	X						X		
Clase social					X				X
Aumento en la inversión en seguridad		X							X
Medios de comunicación	X						X		
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>									
Avance tecnológico	X						X		
Adaptabilidad a productos con alta tecnol.					X				X
Automatización de procesos para optimizar el tiempo		X							X
Globalización de la información.		X							X

Fuente. Esta Investigación

**4.2.3. Aplicación matriz de evaluación de factores externos.** A continuación se incorpora el análisis realizado a cada una de las variables estratégicas en la matriz POAM

**Matriz 3. Matriz de evaluación de factores externos. K\*TRONIX Bogotá**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	C X P
Devaluación	0,09	1	0,09
Revaluación	0,09	4	0,36
Tratado de libre comercio	0,05	2	0,1
Patrones y cambios en el consumo	0,1	4	0,4
Política laboral	0,05	2	0,1
Cambio de gobierno	0,05	3	0,15
Reforma tributaria	0,05	3	0,15
Estabilidad política	0,04	3	0,12
Relaciones internacionales	0,03	3	0,09
Incremento de la responsabilidad pública	0,07	4	0,28
Seguridad	0,08	4	0,32
Clase social	0,03	2	0,06
Aumento en la inversión en seguridad	0,03	3	0,09
Medios de comunicación	0,08	4	0,32
Avance tecnológico	0,07	4	0,28
Adaptabilidad a productos con alta tecnol.	0,03	2	0,06
Automatización de procesos para optimizar el tiempo	0,03	3	0,09
Globalización de la información.	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>

Fuente. Esta Investigación

El resultado obtenido en la matriz de evaluación de los factores externos de K\*TRONIX permite observar que la empresa tiene mas oportunidades que amenazas, teniendo en cuenta que el puntaje máximo de esta matriz es 4 y la compañía se ubica en 3.15; no obstante se evidencian amenazas en factores económicos como la devaluación del peso, el tratado de libre comercio, la clase social, adaptabilidad a productos con alta tecnología, sobre las cuales se tendrá que estar monitoreando su comportamiento, para que en una eventualidad se puedan tomar medidas tendientes a afrontar sus efectos en la empresa.

## 4.3 ENTORNO COMPETITIVO

**4.3.1. Análisis de los competidores.** A nivel de competencia, existen en el país, otras firmas comerciales que tienen unidades de negocio dedicadas a la venta de productos de media y alta gama tecnológica para el hogar y oficina, los cuales disputan junto con K\*TRONIX el mercado de clientes. De estas firmas comerciales las que se consideran competencia para K\*TRONIX están: Carrefour, Éxito e Ivan Botero Gómez. Para analizar el perfil competitivo de la industria se consideran las siguientes variables:

- Servicio postventa: Es cada vez más creciente el número de clientes que eligen una firma comercial para la compra de los productos de la naturaleza que comercializan las empresas objeto de análisis, según el servicio postventa que le ofrecen al cliente.
- Precio: Es un factor importante a la hora de decidir donde se hace la compra.
- Marcas: El mercado objetivo de los productos de alta y media gama tecnológica, es exigente en cuanto a marcas se refiere y su decisión de compra depende de que encuentre dentro de la gama de productos, los que sean de la marca de su predilección.
- Crédito: Es cada vez más creciente el sistema de compra a crédito. El cliente en situaciones sacrifica el beneficio del precio, por la accesibilidad a un sistema de crédito directo con la firma que le vende los productos.
- Tecnología: Existe la tendencia del mercado a adquirir productos que incorporen alto nivel tecnológico y que traigan consigo los nuevos desarrollos tecnológicos.

**Matriz 4. Matriz del perfil competitivo MPC de K\*TRONIX Bogotá**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	K*TRONIX		CARREFOUR		EXITO		I B G	
		CA-LIFICACIÓN	CxP	CA-LIFICACIÓN	CxP	CA-LIFICACIÓN	CxP	CA-LIFICACIÓN	CxP
Servicio postventa	0.20	1	0.2	1	0.2	2	0.4	1	0.2
Precio	0.30	4	1.2	3	0.9	3	0.9	1	0.3
Marca	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Crédito	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Tecnología	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
TOTAL	1		3.1		2.6		3.0		1.9

Fuente. Esta Investigación

Los resultados de la matriz de perfil competitivo, indican que K\*TRONIX lleva una ventaja frente a sus competidores, pero se puede observar que al nivel de comercializadores que ostentan, el sector se enfrenta a una serie de dificultades que tienen que entrar a solucionar para enfrentar nuevos competidores que se puedan presentar como consecuencia de la firma del Tratado de Libre Comercio.

Es importante que K\*TRONIX implemente un plan de servicio postventa que le permita fidelizar sus clientes actuales y atraer clientes potenciales. Así mismo es importante que trabaje en la implementación de un sistema de crédito ágil y rápido, para lo cual puede valerse de herramientas como la internet.

#### **4.3.2 Las cinco fuerzas de PORTER:**

Variables a considerar:

- **Barrera de entrada:** La inversión requerida para incursionar en la industria de la comercialización de electrodomésticos a nivel de la empresa que se esta tratando es elevada y por tanto dificulta que firmas nuevas puedan ingresar fácilmente. Las importaciones directas requieren de ciertas condiciones económicas de las empresas, donde se exige pagos anticipados lo cual incrementa las necesidades de capital de trabajo con que deben operar.
- **Intensidad de la rivalidad de las empresas competidoras:** Se puede decir que la rivalidad de la competencia es grande por el tamaño de las organizaciones que se dedican al sector de la industria de los electrodomésticos tales como Éxito, Carrefour, IBG, Home Center. Adicionalmente a esta situación, K\*-ATRONIX solo se dedica a la comercialización de electrodomésticos sin que tenga una línea de diversificación que la apoye.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los fabricantes de electrodomésticos es medio, porque hay diversas marcas que se disputan el mercado y K- ATRONIX se convierte en uno de sus principales distribuidores.
- **Poder de negociación de los clientes:** En este tipo de industria, el cliente no tiene poder de negociación porque el almacén no depende de uno o pocos clientes, sino por el contrario es una gran cantidad, situación que no les permite colocar condiciones de negociación ni de precio. El servicio está convirtiéndose en un elemento importantísimo para inclinar el poder de negociación de los compradores.
- **Bienes y productos sustitutos:** Los bienes sustitutos se constituyen en una fortaleza para las empresas del sector, puesto que como son

comercializadoras, siempre mantienen en sus inventarios los productos de última tecnología. En cuanto a los productos que se piensan sustituir, se hacen convenios con las mismas marcas para que a precios especiales, se puedan vender antes de sacar la nueva tecnología.

## 5. DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Revaluación del peso 2. Patrones y cambios en el consumo. 3. Seguridad 4. Avance tecnológico 5. Cambio de gobierno 6. Acceso a medios de transporte.	1. Devaluación 2. Tratado de libre comercio 3. Política laboral 4. Clase social
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1. Imagen corporativa 2. Velocidad de respuesta a las condiciones de cambio 3. Tecnología 4. Experiencia técnica 5. Precio 6. Ofertas 7. Capacidad de endeudamiento.	2.2. Monitorear constantemente los patrones y cambios en el consumo a través de estudios, para mantener respuesta inmediata a los cambios que requiere el mercado.  4.4. Implementar planes constantes de capacitación en las innovaciones tecnológicas, para el personal que atiende al cliente, con el fin de brindarle una adecuada asesoría técnica en el manejo y la utilización de productos con nueva tecnología.	1.2. Aprovechar la imagen corporativa para ampliar el desarrollo y posicionamiento de marcas propias con avanzada tecnología en productos para el hogar dentro de su objeto social.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Servicio postventa 2. Capacidad de financiación de ventas. 3. Motivación.	1.2. Implementar un programa de servicio postventa para responder a las exigencias de un cliente que actualmente busca un adecuado servicio posterior a la compra de sus productos.	2.2. Implementar y promocionar un sistema de crédito virtual, con simuladores de crédito y con respuesta del estudio por Internet.  3.3. Realizar un estudio de sueldos y salarios del personal que atiende los

		diferentes perfiles que se exigen para el desempeño de cada cargo para que exista una asignación salarial equitativa. Y un programa de motivación permanente.
--	--	---

## **6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **6.1. HORIZONTE DE TIEMPO**

El redireccionamiento estratégico de K\*TRONIX se plantea para un horizonte de tiempo de 3 años.

### **6.2. VALORES CORPORATIVOS**

- Orientación hacia el cliente
- Filosofía de la calidad total
- Buena Fe y Ética Comercial
- Honorabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Participación
- Compromiso

### **6.3. VISIÓN**

En tres años nos vemos:

- Como comercializadores de productos de alta y media gama tecnológica con un alto nivel competitivo con presencia en hogares de Bogotá, Cali, Medellín y Pasto.
- Como una organización que orienta sus esfuerzos hacia el cliente, para cuyo esfuerzo implementará un excelente servicio postventa.
- Como una organización líder también en el sistema de ventas a crédito, sin que ello incremente desproporcionadamente el precio que nuestros clientes pagan por nuestros productos y sin que deteriore el volumen de ventas de contado que hemos logrado hasta ahora.

### **6.4. MISIÓN**

K\*TRONIX tiene como misión la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes, junto a lo cual busca llevarles el placer de disfrutar la tecnología, a través de la comercialización de productos de alta y media gama tecnológica para el hogar y la capacitación para el manejo óptimo de los mismos.

Concentramos nuestros principales esfuerzos en capacitar a nuestra gente en el conocimiento profundo del mercado y de las técnicas modernas de ventas; en

investigar los métodos para lograr la mayor eficiencia en distribución; y en interrelacionar todos los procesos para alcanzar la excelencia en el servicio.

Con nuestro trabajo contribuimos al desarrollo integral de nuestros colaboradores, quienes basados en la filosofía de calidad total y fundamentados en los más altos principios éticos y morales, obtienen mejores resultados para su beneficio, y el de sus familias; como también para beneficio de los accionistas, la comunidad y la empresa, la cual podrá en esta forma asegurar su presencia en los años venideros.

## **6.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

K\*TRONIX guiará su acción en los próximos 3 años dentro de los siguientes objetivos estratégicos:

- Expandir la unidad de negocio a otros sitios geográficos de Colombia para lo cual deberá realizar previamente los respectivos estudios de mercado y de factibilidad en cada una de las regiones donde decida llegar.
- Incrementar las ventas en un 60% en los próximos tres años con respecto a las ventas totales actuales.
- Perfeccionar los procesos de selección y administración del recurso incluyendo un programa de motivación y crecimiento personal permanente.
- Implementar un programa de servicio al cliente en el que se incorpore y desarrolle un excelente servicio postventa.
- Incrementar en un 30% las ventas a crédito
- Mantener un constante conocimiento del entorno.

## **6.6. POLÍTICAS**

Para el logro de los objetivos estratégicos, K\*TRONIX fija las siguientes políticas que guiarán a la empresa para la toma de decisiones:

- Los salarios del personal que labore en K\*TRONIX serán asignados teniendo en cuenta la exigencia de los perfiles en los aspectos académicos y de experiencia en el desempeño en el ramo que se necesiten.
- K\*TRONIX garantizará a sus clientes los medios eficaces para que éstos puedan hacer efectivas las garantías que otorgan los fabricantes a los diferentes productos que comercializa.
- Los trámites que debe seguir un cliente para solicitar crédito en K\*TRONIX deben ser lo más ágiles y sencillos posibles y obtener de parte de la empresa una respuesta rápida a sus solicitudes.

- Los acontecimientos que se vislumbren en el entorno que opera K\*TRONIX deben ser conocidos de inmediato por las directivas de la empresa, a fin de aprovechar las oportunidades o afrontar las amenazas que ellos representen para la firma.
- K\*TRONIX participará en actividades comunitarias y apoyará eventos y programas regionales donde pueda vincularse y retribuir a la comunidad mostrando sentido de pertenencia y vinculación con cada región.

## **6.7 ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN DE LA REDIMENSIÓN EMPRESARIAL IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS**

Los asuntos estratégicos en los cuales la empresa muestra debilidad y se pueden mejorar son los siguientes:

**Servicio Postventa:** La empresa no tiene implementado un servicio postventa con altos estándares de calidad. Su toman dos opciones de solución así: una que consiste en exigir a los diferentes proveedores de las marcas conformar una excelente estructura de servicio postventa tanto en cantidad (puntos de servicio) y calidad de tal manera que el cliente se sienta respaldado por este servicio en caso de ser requerido. Otra alternativa es conformar una empresa bajo la administración de K\*TRONIX que cree y organice toda la estructura del servicio postventa y ponerla al servicio de las diferentes marcas como punto autorizado. El plazo para implementar este servicio es de un año. Se debe considerar que en almacenes de este nivel, esta es una debilidad notable y el que primero lo implemente contará con una ventaja competitiva frente a sus competidores.

**Servicio de crédito directo:** La empresa debe ofrecer un portafolio crediticio con recursos propios y de terceros, sin que el cliente tenga necesidad de realizar trámites en otras entidades, sino que todo el sistema sea administrado por K\*TRONIX. Este servicio debe ser flexible y adaptarse a los requerimientos financieros del cliente. El responsable de desarrollar esta estrategia es el departamento financiero y su ejecución debe realizarse en un semestre.

**Motivación del personal:** La empresa no cuenta con un programa de motivación que enriquezca el trabajo y genere sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. Se debe establecer planes de incentivos y reconocimientos que resalten y valoren las buenas gestiones en cada nivel de la organización. Esta estrategia la debe adelantar la unidad de recursos humanos en un lapso de seis (6) meses.

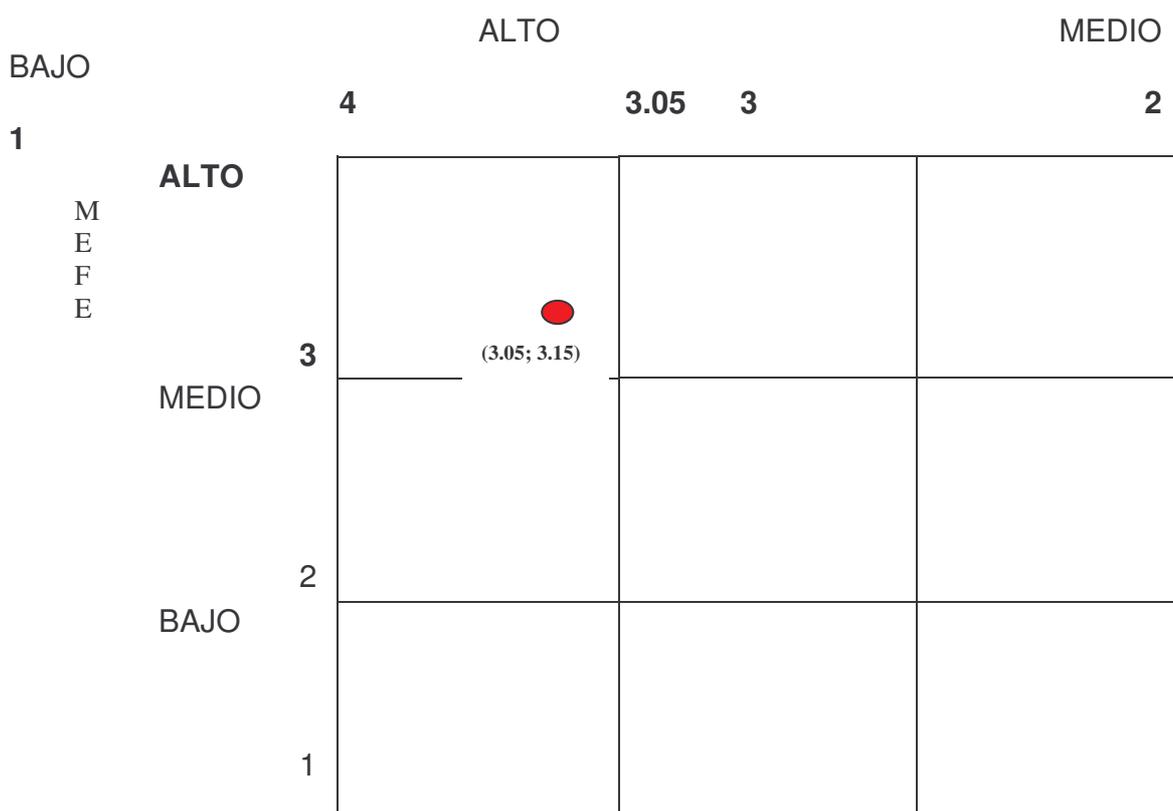
**En general encontramos que la empresa K-TRONIX con la situación que presenta y resolviendo las anteriores debilidades está en un momento propicio para pensar en crecer, y generar mayor rentabilidad con estrategias adecuadas para expandirse, crecer sus ventas y cubrir una mayor cantidad de clientes con los mismos productos, la misma filosofía de negocio y satisfacer demanda en otras regiones del país. La redimensión empresarial se justifica en la medida en que K-TRONIX muestra una oportunidad muy grande de negocios solamente extendiendo sus posibilidades de vender a otros clientes a los cuales actualmente no llega.**

## 7. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

### 7.1. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

En esta matriz se ubican los resultados obtenidos en la MEFI y la MEFE y según la ubicación que alcance la empresa, se recomiendan las estrategias a seguir por el negocio. A continuación se presenta la matriz de factores internos y externos de K\*TRONIX.

**Matriz 5. Matriz de factores internos y externos. M E F I. K\*TRONIX Bogotá**



Fuente. Esta Investigación

El punto de intersección entre el puntaje obtenido en las matrices de factores internos y externos es (3.05 – 3.15) respectivamente, que indica que K\*TRONIX se ubica en la categoría alto tanto en sus factores internos y externos.

**La ubicación anterior permite que la empresa pueda emprender estrategias de ataque y ampliar su radio de acción en otras áreas geográficas atendiendo al mismo mercado objetivo que tiene actualmente. (Expansión)**

**Igualmente puede adelantar la estrategia de penetración del mercado para incrementar su participación actual. La masificación del crédito y los esfuerzos de marketing pueden ser el camino para lograrlo.**

**La diversificación horizontal, incluyendo nuevos productos para los actuales clientes por ejemplo las líneas: de motos y juegos de entretenimiento.**

## 7.2. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON (BCG).

### Matriz 6. Matriz de boston (BCG). K\*TRONIX Bogotá

	1	0.5	0
<b>T a s a C t o</b>	II. Estrellas: Línea blanca y audio y video: son productos que se consideran básicos dentro de los hogares y logran una participación importante en las ventas, responde de manera importante a las promociones y ofertas que se hagan de los diferentes productos.	I. Dilemas: Cámaras de video y otros productos de alta tecnología: son productos con nuevos desarrollos tecnológicos que requieren de una inversión importante para darlos a conocer, que la gente se familiarice con su uso y tenga la confianza de disfrutar de estos avances tecnológicos.	
<b>D e I a D d a</b>	III. Vacas Lecheras. Productos de computación e informática: La necesidad a nivel de empresas y familiar hace que no requiera de altas inversiones para lograr su venta. Son productos que se venden solos.	IV. Huesos	

Fuente. Esta Investigación

### 7.3 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN

**Matriz 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. K\*TRONIX Bogotá**

FORTALEZA FINANCIERA FF		ESTABILIDAD AMBIENTAL EA	
Apalancamiento	4	Cambios tecnológicos	-1
Liquidez	5	Tasas de inflación	-
Capital de trabajo	5	3	
Flujo de Caja	4	Variabilidad de la demanda	-2
		Precios de la competencia	-
Totales		1	
18/4			
Promedio		Totales	-
4,5		7/4	
		Promedio	-
		1.75	
VENTAJA COMPETITIVA VC		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FI	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	
Calidad del producto	-1	5	
Ciclo de vida del producto	-2	Potencial de utilidades	4
Lealtad del consumidor	-3	Estabilidad financiera	6
Conocimiento tecnológico	-1		
		Total	
Totales	-	15/3	
9/5		Promedio	
Promedio	-	5	
1.8			

Fuente. Esta Investigación

$$X = VC + FI = -1.8 + 5 = 3.2$$

$$Y = FF + EA = 4.5 + (- 1.75) = 2.75$$

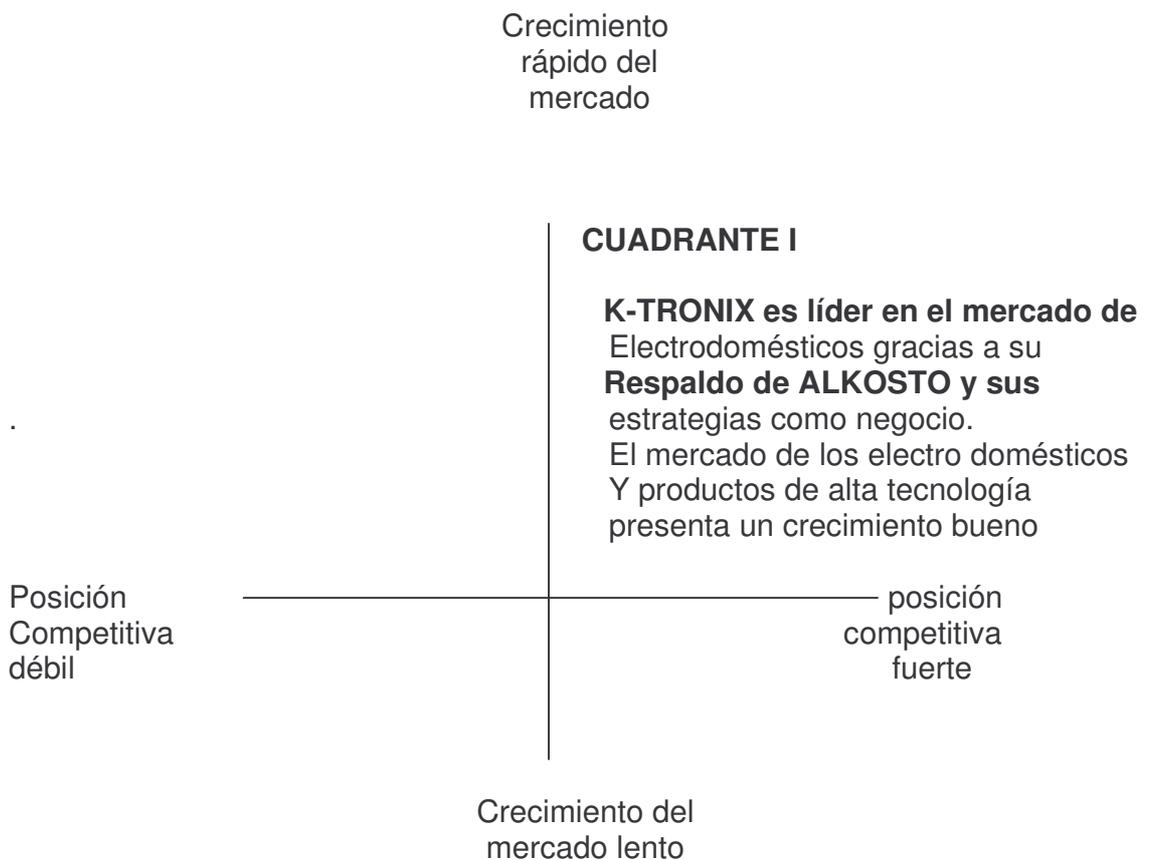
Punto X, Y = (3.2 : 2.75)

**Este punto queda ubicado en el I cuadrante del plano cartesiano; por lo tanto la estrategia a seguir es agresivo. Las estrategias más adecuadas son: Expansión, penetración de mercados diversificación horizontal.**

#### 7.4. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz nos permite formular estrategias empresariales, con base en dos dimensiones evaluativas que son la posición competitiva de K\*TRONIX y el crecimiento del mercado.

##### Matriz 8. Matriz De La Gran Estrategia. K\*TRONIX Bogotá



Fuente. Esta Investigación

**K-TRONIX se ubica en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia lo que indica que las estrategias que puede utilizar son: Expansión, Penetración de mercados y diversificación horizontal.**

## 8. DECISIÓN ESTRATÉGICA

Con base en la información analizada y los resultados obtenidos encontramos que las estrategias más recomendadas para K\*TRONIX son las que se plantean a continuación y nuestra recomendación es aplicarlas con prioridad en el orden en el que las registramos por cuanto las posibilidades de llegar al objetivo son mejores. Sin embargo se pueden realizar las tres simultáneamente o alguna de ellas en especial sin que afecte las posibilidades de las otras.

- a. **EXPANSIÓN:** Ingresar a otros mercados donde busque los mismos tipos de clientes con los mismos productos para lo cual se sugiere los mercados de las ciudades de Cali, Medellín y Pasto por ser regiones donde hay agencias de la misma compañía, con las cuales puede seguir recibiendo respaldo y apoyo administrativo y financiero como lo tiene ahora en Bogotá. Para esto debe previamente realizar los respectivos estudios de mercado y establecer la factibilidad de llegar con el negocio a estas ciudades.
- b. **PENETRACIÓN DEL MERCADO:** Lograr una mayor participación en el mercado actual con los productos actuales utilizando masivamente el crédito.
- c. **DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL:** Ofreciendo a los clientes actuales productos diferentes a los existentes como pueden ser: Motos y productos de entretenimiento. Para este caso debe tenerse en cuenta que la empresa maneja su marca de MOTOS AKT que en este momento goza de mucho prestigio, reconocimiento y tiene excelentes resultados en ventas. Por otro lado el tema de entretenimiento es un mercado potencial muy grande tanto en el campo de los juegos para niños y grandes, como de los celulares que empiezan a prestar servicios o utilidades multifuncionales y que le pueden representar importantes crecimientos en ventas.

9. PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIAS		METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	DE NEGOCIOS	FUNCIONALES						
<p>• Incrementar las ventas en un 60% en los tres años con respecto a las ventas totales actuales.</p>	<p>Expansión de mercado a las ciudades de Cali, Medellín y Pasto. Un año por cada agencia iniciando por Pasto.</p>	<p>Implementar planes constantes de capacitación en las innovaciones tecnológicas, para el personal que atiende al cliente. Esto debe ser permanente pero iniciar desde el primer año.</p>	<p>* Lograr la expansión de una unidad de negocio por año así: Primer año: Medellín; segundo año: Cali y tercer año: Pasto. * Capacitar al 100% de los empleados previo a la salida en cada una de las ciudades. * Lograr por cada marca un producto en promoción.</p>	<p>* Nombrar un comité de expansión, que opere bajo la aorientación de la gerencia, y apoyados en las distintas áreas que actualmente tiene la compañía. Ellos deben ordenar los respectivos estudios de factibilidad para el caso de las nuevas agencias</p>	<p>Accionistas y Gerencia.</p>	<p>2 semanas</p>	<p>\$75,000,000</p>	<p>Acta de nombramiento comité de expansión</p>
				<p>*Definir por parte del comité de expansión, un cronograma de las actividades a realizar en los tres años incluyendo los respectivos estudios de factibilidad.</p>				
				<p>* Definir las áreas críticas de operación.</p>	<p>Comité de expansión.</p>	<p>1 semana</p>	<p>\$10,000,000</p>	<p>Informe de áreas críticas</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIAS		METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	DE NEGOCIOS	FUNCIONALES						
				* Nominar líderes de áreas: Logística, mercadeo, talento humano, sistemas de tecnología y comunicación, consecución y arrendamiento de espacios, adecuación de espacios y estantería.	Comité de expansión.	4 semanas	\$125,000,000	Actas y contratos de nombramiento
				Consecución y arrendamiento de local	Líder de área	8 semanas por negocio	\$36,000,000	Contratos de arrendamiento
				Adecuación de local en obra civil	Líder de área	4 semanas por negocio	\$60,000,000	Obra terminada
				Iluminación, hardware, sistemas y comunicaciones	Líder de área	4 semanas por negocio	\$100,000,000	Equipos instalados y pruebas de funcionamiento
				Compra e instalación de estantería	Líder de área	3 semanas por negocio	\$150,000,000	Estantería instalada en condiciones de uso
				Compra e instalación de activos fijos	Líder de área	2 semanas por negocio	\$45,000,000	Inventario físico y facturas de compra
				Inventario	Líder de área	2 semanas por negocio	\$1000,000,000	Inventario surtido y en bodega

OBJETIVO	ESTRATEGIAS		METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO	
	DE NEGOCIOS	FUNCIONALES							
				E j e c u c i o n e s	Proceso de convocatoria, selección, vinculación y capacitación de personal	Líder de área	8 semanas por negocio	\$20,000,000	Contratos de personal
					Campaña de mercadeo y definición de promociones por marca	Líder de área	4 semanas por negocio	\$50,000,000	Campaña agencia publicitaria y contratos con los medios
					Apertura y organización pos apertura del negocio	Líderes de área y personal contratado	6 semanas por negocio	\$20,000,000	Actas de correcciones y mejoras en las diferentes areas
Perfccionar los procesos de selección del recurso humano	Estrtegia de Expansion hacia otras ciudades. Un año para cada agencia iniciando por Pasto donde tiene ya agencias.	Implementar planes constantes de capacitación en las innovaciones tecnológicas, para el personal que atiende al cliente, con el fin de brindarle una adecuada asesoría técnica en el manejo y la utilización de productos con nueva tecnología	Procesos de selección de personal altamente efectivos	Capacitar interna y externamente al personal encargado de liderar los procesos de selección.	Gerencia Administrativa	3 meses	\$ 20.000.000	Contar con personal idóneo en las diferentes áreas de trabajo	

OBJETIVO	ESTRATEGIAS		METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	DE NEGOCIOS	FUNCIONALES						
Incrementar en un 30% las ventas a crédito.	Penetración de mercado. Plan a tres años. Un año por cada agencia previo estudio de factibilidad.	Monitorear constantemente los patrones y cambios en el consumo a través de estudios, para mantener respuesta inmediata a los cambios que requiere el mercado.	Incremento del 30% las ventas a crédito.	Diseño de nuevos planes de financiación atractivos para clientes reales y potenciales con bajas tasas de interés y con posibilidades de abonos a capital sin recurrir a sanciones. Igualmente ampliar opciones de créditos a través de convenios con otras empresas. Ejemplo las de servicios públicos.	Departamento Financiero	1 semana	\$ 1.000.000	Ventas a crédito superiores en un 30%, a las ventas a crédito actuales.
Mantener un constante conocimiento del entorno, para lo cual diseñará los mecanismos de seguimiento y análisis de las variables que lo afectan, con el fin de anticiparse a los acontecimientos positivos para aprovecharlos y negativos para enfrentarlos.	Estrategia de expansión en tres años. Un año por agencia. Previo estudio de factibilidad para cada negocio.	Monitorear constantemente los patrones y cambios en el consumo a través de estudios, para mantener respuesta inmediata a los cambios que requiere el mercado.	Identificar las variables relevantes del entorno, que inciden directa e indirectamente en las operaciones del negocio.	Adquirir documentación actualizada y permanente por diferentes medios, respecto al entorno económico y social del segmento de mercado.	Area de Mercadeo	6 meses	\$ 40.000.000	Estudio de mercados terminado y aprobado, Definición de variables oxógenas actualizadas.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- K\*TRONIX cuenta con una serie de fortalezas y oportunidades muy importantes, las cuales adicionadas a su excelente alianza y relación con las marcas multinacionales muy poderosas y el respaldo de su compañía matriz ALKOSTO S.A., le aseguran de alguna forma, éxito en sus objetivos de expansión, penetración del mercado y diversificación horizontal.
- Es conveniente ejecutar el plan de expansión a 3 años y los planes de penetración del mercado y diversificación horizontal a un año máximo, siguiendo juiciosamente las acciones y estrategias programadas, para optimizar los recursos en el tiempo, logrando el máximo beneficio económico.
- Para la implementación de la estrategia de EXPANSION deberá realizar previamente los estudios de mercados necesarios para establecer la factibilidad de llevar el negocio a estas ciudades y una vez tenga los resultados positivos proceder con el montaje. El alcance de nuestro trabajo permite determinar la posibilidad de expandirse más no la factibilidad de establecerse en las ciudades que recomendamos.
- Realizar un adecuado seguimiento al alcance de las metas y el cumplimiento de los indicadores de logro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

SERNA GOMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA. Teoría-Methodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Indices de gestión/HUMBERTO SERNA GOMEZ. 9ª. Edición. Bogotá, D.C: RRR Editores. 2003.

Apuntes y textos de los Módulos de planeación Estratégica. Internet e información suministrada por la empresa.

## NETGRAFÍA

[www.alkosto.com](http://www.alkosto.com)

[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)

[www.exito.com](http://www.exito.com)

[www.ktronix.com](http://www.ktronix.com)

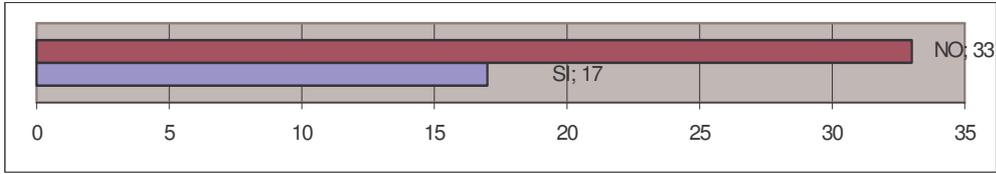
# **ANEXOS**

**Anexo A. INDICADORES DE GESTION PARA KTRONIX**

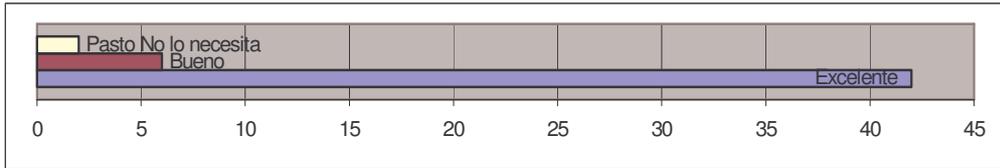
<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>
<b>INDICE DEL MECADO</b>		
Participación total en el mercado PTM =	$\frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría}}$	60%
<b>INDICE DE CLIENTES</b>		
Valor agregado VA =	$\frac{\text{Calidad del producto} + \text{Calidad del Servicio}}{\text{Precio Competitivo} + \text{Entrega completa oportuna} + \text{Posventa}}$	67%
<b>INDICES DE COMERCIALIZACION</b>		
Efectividad comercial EC =	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	100%
Productividad Comercial PC =	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	120%
Devoluciones =	$\frac{\text{Total devoluciones}}{\text{Total ventas}}$	0%
Eficacia en ventas EV	$\frac{\text{Clientes activos}}{\text{Clientes en Cartera}}$	100%
<b>INDICES DE SATISFACCION</b>		
Indice de retencion de clientes =	$\frac{\text{Clientes totales} - \text{Desertores}}{\text{Clientes totales}}$	100%
Indice de deserción =	$\frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Cientes totales}}$	0%
Indice de reincorporación de clientes =	$\frac{\text{Clientes reincorporados}}{\text{Clientes desertores}}$	100%
Indice de lealtad =	$\frac{\text{Número de compras productos empresa}}{\text{Numero de compras competencia}}$	60%

## Anexo B. Resultados de la Encuesta

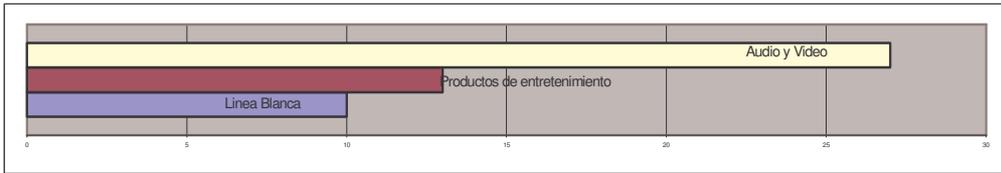
1. Ha escuchado hablar de Ktronix? SI 17 NO 33



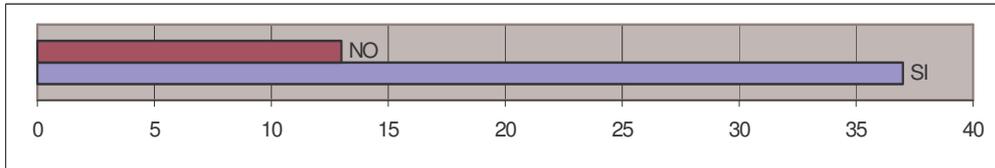
2. Que opina acerca del montaje en Pasto de un almacén especializado en Electrodomésticos y productos para el hogar de alta tecnología? Excelente 42 Bueno 6 Pasto no lo necesita 2



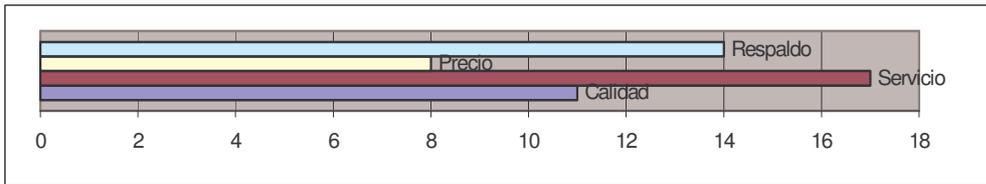
3. Que le gustaría encontrar en un almacén especializado en Electrodomésticos y productos para el hogar de alta tecnología? Linea Blanca 10 Productos de entretenimiento 13 Audio y Video 27



4. Es usted cliente habitual en la compra de productos de alta tecnología? SI 37 NO 13



5. Que factores tienen mayor incidencia en su decisión de compra? Calidad 11 Servicio 17 Precio 8 Respaldo



## Anexo C. Encuesta

### K-TRONIX S.A.

Encuesta N° \_\_\_\_\_

SEGMENTO. 50 Personas, hombres o mujeres entre 15 – 65 años de Estrato 3 en adelante.

Cordial Saludo:

Somos representantes de K-TRONIX, deseamos contar con su valiosa colaboración para responder algunas preguntas.

OBJETIVO: Determinar la aceptación de K-TRONIX en la ciudad de Pasto.

1. Ha escuchado hablar de K-TRONIX? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. Que opina acerca del montaje en Pasto de un almacén especializado en Electrodomésticos y productos para el hogar de alta tecnología? Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Pasto no lo necesita \_\_\_\_\_
3. Que le gustaría encontrar en un almacén especializado en Electrodomésticos y productos para el hogar de alta tecnología? Línea Blanca \_\_\_\_\_ Audio y Video \_\_\_\_\_ Productos de entretenimiento \_\_\_\_\_
4. Es usted cliente habitual en la compra de productos de alta tecnología? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. Que factores tienen mayor incidencia en su decisión de compra? Calidad \_\_\_ Servicio \_\_\_ Precio \_\_\_ Respaldo \_\_\_

DEPEDIDA: Gracias por su colaboración (obsequio un dulce)