

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA
DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, MUNICIPIO DE ACACIAS – META

FELIPE SEBASTIÁN BUITRAGO PRIETO
CLAUDIA YANETH HERRERA LÓPEZ
EDWARD RICARDO SALAMANCA TORO

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SEMINARIO HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
ACACIAS
2015

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA
DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, MUNICIPIO DE ACACIAS – META

FELIPE SEBASTIÁN BUITRAGO PRIETO
Código No. 523090113

CLAUDIA YANETH HERRERA LÓPEZ
Código No. 523090121

EDWARD RICARDO SALAMANCA TORO
Código No. 523090146

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de Administración
de Financiera

Director Proyecto
Dr. Yesid Miguel Beltrán Tovar
Esp. En Gerencia de Proyectos

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SEMINARIO HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
ACACIAS
2015

“El (los) autor (es) autoriza (mos) a la Universidad del Tolima la reproducción total o parcial de este documento, con la debida cita de reconocimiento de la autoría y cede (mos) a la misma Universidad los derechos patrimoniales, con fines de investigación, docencia e institucionales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 y las normas que lo instituyan o modifiquen”.

Nota de aceptación

Firma del Presidente de Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Acacias, octubre de 2015.

AUTORIDADES ACADÉMICAS

OSCAR DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ
Rector

EDUARDO CASTILLO GONZÁLEZ
Vicerrector Académico

LUIS EDUARDO MARÍN GÓMEZ
Secretario General

CHARLES ROBINSON AROSA CARRERA
Decano Facultad de Ciencias Económicas

MARÍA YOLANDA FLÓREZ CARRERA
Director Escuela de Economía y Finanzas

MARCO AURELIO TORRES MORA
Director Centro de investigaciones

CARMELITA RAMÍREZ CAMACHO
Director IDEAD

A Dios, quien nos dio la oportunidad de dar un paso más adelante en la realización de nuestra formación profesional.

Este Trabajo está dedicado a nuestras familias, quienes todo el tiempo estaban pendientes y, brindándonos apoyo cuando más lo necesitábamos, por ello seguimos y, por ellos salimos adelante. Gracias.

Los autores.

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente trabajo, desean agradecer el apoyo recibido por todas y cada una de las personas e instituciones que apoyaron el presente proceso investigativo.

Dr. Yesid Miguel Beltrán Tovar. Director proyecto.

Dra. Carmelita Ramírez Camacho. Por su apoyo y colaboración.

A las personas que colaboraron en el trabajo de campo, con su opinión.

A los asesores o tutores de la asignatura.

A la empresa Distribuciones Riber Salamanca, por su colaboración.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta ver realizado dicho propósito.

Los autores.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	17
1. OBJETIVOS	19
1.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1 MARCO TEÓRICO	23
4.1.1 Direccionamiento estratégico.	23
4.1.2 Planeación estratégica.	26
4.1.3 Posición estratégica interna.	28
4.1.4 Indicadores para posición estratégica externa.	29
4.1.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).	32
4.1.6 Formulación estratégica.	34
4.1.7 Planeación estratégica de unidades de negocio.	35
4.1.8 Estrategias de fijación de precios diferenciación por costos.	35
4.1.9 Niveles de estrategia y planeación.	35
4.1.10 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE.	36
4.1.11 Nivel de negocios.	39
4.2 MARCO CONCEPTUAL	42
4.3 MARCO INSTITUCIONAL	44
4.3.1 Misión.	44
4.3.2 Visión.	44
4.3.3 Portafolio de productos y servicios.	44
4.4 MARCO LEGAL	46
4.5 MARCO HISTÓRICO	46
4.6 MARCO GEOGRÁFICO	47
4.6.1 Municipio de Acacias.	47
5. DISEÑO METODOLÓGICO	53

5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
5.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	53
5.3	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
5.3.1	Fuentes primarias.	53
5.3.2	Fuentes secundarias.	54
5.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	54
6.	DIAGNÓSTICO	55
6.1	IMAGEN CORPORATIVA	55
6.2	ANÁLISIS INTERPRETATIVO DE LAS ENCUESTAS	55
6.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	75
6.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	76
6.5	LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	76
6.6	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	78
6.6.1	Costos estructuras de unidades estratégicas.	80
6.6.2	Misión Sugerida.	82
6.6.3	Visión sugerida.	82
6.6.4	Principios y valores sugeridos.	82
6.6.5	Estructura organizacional ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA.	83
6.6.6	Manual de funciones.	84
6.6.7	Objetivos estratégicos empresariales.	89
7.	CONCLUSIONES	90
8.	RECOMENDACIONES	93
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
	ANEXOS	95

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Nómina actual Distribuciones Riber Salamanca.	81
Tabla 2. Plan presupuestal costos y gastos restructuración organizacional. (Planta de personal).	81

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz y análisis DOFA.	25
Cuadro 2. Parámetros e indicadores de evaluación.	31
Cuadro 3. Ejemplo de factores que constituyen los ejes de la matriz PEYEA.	33
Cuadro 4. Factores críticos para el éxito.	37
Cuadro 5. Variables según organización.	55
Cuadro 6. Variables según Aspectos Humanos.	57
Cuadro 7. Relación variables aspectos generales.	59
Cuadro 8. Relación políticas generales.	60
Cuadro 9. Variables de fortalezas y debilidades.	62
Cuadro 10. Variables según evaluación de desempeño.	64
Cuadro 11. Variables según Análisis Individual.	65
Cuadro 12. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	75
Cuadro 13. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos. (MEFE).	76
Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo.	77
Cuadro 15. Matriz PEYEA.	78
Cuadro 16. Manual de funciones gerente.	84
Cuadro 17. Manual de funciones contador.	85
Cuadro 18. Manual de funciones operarios.	85
Cuadro 19. Manual de funciones Caja.	86
Cuadro 20. Manual de funciones Bodega	87

Cuadro 21. Manual de funciones Conductor.	87
Cuadro 22. Manual de funciones logística.	88
Cuadro 23. Manual de funciones servicios generales.	89

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Planeamiento estratégico y competitivo de negocios.	25
Figura 2. Parametrización y evaluación de indicadores.	30
Figura 3. La matriz PEYEA.	32
Figura 4. Tomas fotográficas Ferretería Distribuciones Riber Salamanca.	45
Figura 5. Generalidades y mapa político departamento del Meta.	47
Figura 6. Ubicación del municipio de acacias.	49
Figura 7. Tomas fotográficas del municipio de Acacias.	52
Figura 8. Aplicación de tendencia de estrategias.	80
Figura 9. Procedimiento para la misión empresarial	82
Figura 10. Procesos de servicios.	82
Figura 11. Estructura organizacional.	84

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Aspecto administrativo – organización.	56
Gráfica 2. Aspectos humanos.	58
Gráfica 3. Aspectos generales.	59
Gráfica 4. Políticas generales.	61
Gráfica 5. Fortalezas y debilidades.	63
Gráfica 6. Evaluación del desempeño.	64
Gráfica 7. Análisis individual.	66
Gráfica 8. ¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)?	67
Gráfica 9. ¿Dispone la empresa de una estructura organizacional bien definida?	69
Gráfica 10. ¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo, normas, procedimientos, manuales, controles que se tienen en la empresa?	70
Gráfica 11. ¿Dentro de su grupo de trabajo existe una retroalimentación permanente entre los miembros del equipo y su jefe inmediato?	71
Gráfica 12. Conoce las metas y objetivos de la empresa.	72
Gráfica 13. Ha recibido inducción y capacitación adecuada para desempeñarse en su cargo.	73
Gráfica 14.Cuál es la imagen que tiene sobre la empresa.	74

LISTA ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta al personal administrativo.	96
Anexo B. Formato de encuesta al personal operativo.	99
Anexo C. Cámara de Comercio Ferretería Riber Salamanca.	101
Anexo D. Tomas fotográficas.	103

RESUMEN

Mediante la realización del trabajo que relaciona el direccionamiento estratégico para la Ferretería Distribuciones Riber Salamanca, del Municipio de Acacias, Departamento del Meta, se establecen como objetivos definir estrategias a partir de la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos y externos; identifica enfoques de liderazgo y motivación empresarial; se elaboran principios corporativos para la organización, a su vez se formulan indicadores para medir la eficacia y eficiencia de las actividades programadas; al igual que se formulan estrategias mediante la aplicación de la matriz PEYEA y la matriz MCPE, que permiten hacer más eficaz los procesos y operaciones de la empresa. La metodología aplicada corresponde a la investigación descriptiva. Las fuentes de recolección de información fueron primarias y secundarias y se aplicó el cuestionario que contiene variables relacionadas con integración entre áreas, participación en toma de decisiones, información interna y externa, ambiente de trabajo, organización interna, estabilidad, actitud frente al cambio y dinamismo. Su resultado permitió establecer responsabilidades con el propósito de desarrollar un sistema eficaz de auditoría externa. El proceso e motivación ofrece metas, acciones, y logros para cumplirlos. Los aspectos corporativos correspondieron a la misión, visión, principios y valores. Se recomienda diseñar herramientas como encuesta para que sean aplicadas de manera continua y permanente que permita conocer e identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Palabras clave: direccionamiento estratégico, distribuciones Riber Salamanca, ferretería, factores internos y externos, liderazgo, motivación, indicadores.

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la concepción que nos vemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Donde los negocios no tienen barreras geográficas y territoriales, los productos son homogéneos, se evidencia el servicio al cliente como prioridad en el mercado, la desregularización de las economías; haciendo necesario una nueva definición y visión de los mercados¹; le corresponde a la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA orientándose hacia los clientes, la calidad en los productos y servicios; que le permita constituirse en la verdadera ventaja competitiva. De ahí la importancia que tiene el direccionamiento estratégico para lograr crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado; logrando tener muy claro hacia dónde va, es decir, haber definido el direccionamiento estratégico.

En ese orden de ideas, el presente trabajo de investigación denominado “Direccionamiento Estratégico para la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, del municipio de Acacias”, pretende ofrecer a la empresa dentro de su actividad económica: herramientas que integran los principios corporativos, la visión, la misión, los valores que fortalecen el conjunto de normas para regular de manera más eficiente y eficaz, la vida de la organización.

En cumplimiento de los requerimientos metodológicos exigidos por la Universidad, el contenido del proyecto establece los siguientes aspectos: planteamiento y formulación del problema; lo cual hace referencia a la situación que dio origen a la investigación, por lo tanto describe el problema presentado los síntomas y causas, pronóstico y control del pronóstico; culminando con la formulación del problema mediante el planteamiento afirmativo.

Se estableció la justificación del problema donde se demuestra la importancia de resolver el problema de investigación. Se plantearon los objetivos, teniendo en cuenta las acciones que se realizan, para resolver el problema formulado. Se expone el marco de referencia; lo cual enmarca el problema de investigar dentro del conjunto de teorías sobre todo lo relacionado con el direccionamiento estratégico y el control gerencial. Para ello incluye (marco teórico, conceptual, legal, institucional y geográfico).

Se estableció la metodología de la investigación. Lo cual tuvo como fin detallar como se llevó a cabo la investigación describiéndola al detalle: la población sobre la cual se van a inferir los resultados, el muestreo, tipo de investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de la información. Posteriormente se diseñaron las actividades y el tiempo de duración de cada uno

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología Séptima edición. Editorial 3R. Bogotá D.C., 2003. p. 19-22.

de ellos y las actividades programadas implicando costos, los cuales requieren un establecimiento de estrategias para la consecución de fuentes de financiación. Se relaciona la bibliografía, refiriendo que la descripción de los libros, documentos y demás referencias tenidas en cuenta para el proceso investigativo.

En síntesis, La realización del trabajo que enmarca el direccionamiento estratégico para la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, en el municipio de Acacias, permite evidenciar que la problemática establece limitaciones de carácter estratégico a nivel corporativo, además del personal en cuanto ineficiencia en su proceso de comercialización y de competitividad en el mercado, generando desde luego una disminución y pérdida de liderazgo. Por tanto, su resultado conlleva a lograr que el personal que integra la organización adquiera una mayor visión, ética y compromiso, para que sus operaciones sean más eficientes y eficaces, y por ende más productiva y competitiva. Y de esta forma la empresa pueda crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, teniendo claro hacia dónde va, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el direccionamiento estratégico para la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, aplicando matrices estratégicas adecuadas que permitan establecer directivas claras.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir estrategias a partir de la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos y externos.
- Identificar enfoques de liderazgo y motivación empresarial para la administración estratégica de la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA.
- Elaborar los principios corporativos de la organización y sugerir reestructurar el organigrama acorde con las necesidades actuales del negocio.
- Formular indicadores para medir la eficacia, eficiencia y efectividad de las actividades programadas.
- Formular estrategias mediante la aplicación de la matriz PEYEA y la matriz MCPE, que permite ser más eficaz en los procesos.

2. JUSTIFICACIÓN

El trabajo es importante si se tiene en cuenta que mediante el direccionamiento estratégico, la organización puede crecer, generar utilidades y establecer un mayor posicionamiento en el mercado, teniendo en cuenta los principios corporativos (misión, visión, principios y valores). Como conjunto de creencias, normas, que regulan la vida de la empresa. De ahí que deben ser compartidos por todos sus colaboradores y se constituya en la norma corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Se hace necesario mediante el direccionamiento estratégico la apertura de la evaluación de la empresa, con el fin de saber a dónde quiere llegar pero consciente de la situación en que se encuentra actualmente, es decir, detectando los problemas y la dimensión de los mismos, para dar solución necesaria acorde con su objeto social y el desarrollo de las actividades que realiza.

Con el direccionamiento estratégico se beneficia la empresa ya que ella deberá operar de acuerdo a criterios que relacionan generación de utilidades, disminución de costos, crecimiento empresarial, descripción de las relaciones entre los resultados, los instrumentos y los medios; la evaluación de la situación actual y proyección de las actividades de acuerdo con sus necesidades y acontecimientos. Así mismo, detectar las desviaciones que se originan entre la situación actual, proyectada y la norma para determinar causas y ajustes necesarios teniendo en cuenta la planeación y su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico abarca los principios corporativos, la planeación estratégica, el diagnóstico estratégico, que incide en la situación actual de la empresa y requiere tratar de ver el futuro con el mayor grado de exactitud, en condiciones de incertidumbre mediante el análisis y estudio de la información, los recursos, procedimientos disponibles en el momento; es decir, un diagnóstico subjetivo por la carencia de la estructura que ofrece el direccionamiento estratégico, para la empresa, como base para una buena proyección y establecimiento de objetivos hacia los cuales está encaminada la organización y que deberán ser cuantificables para poder ayudar evaluarlos con características alcanzables.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, ubicada en la diagonal 15 No. 22-15 Barrio Cooperativo. Teléfono 6566142 Municipio de Acacias, dedicada a la actividad económica: Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio. Legalmente constituida en Cámara de Comercio (matrícula 00153556 del 12 de marzo de 2007). Cuenta actualmente con personal administrativo dos (2) y operativo diez (10), para un total de doce (12).

Actualmente la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, a nivel gerencial presenta limitaciones de carácter estratégico corporativo, planeación y a nivel funcional. Situación que la hace ineficiente e ineficaz en su proceso comercializable y competitivo, generando disminución de ventas y desde luego pérdida liderazgo en el mercado.

Los aspectos anteriormente mencionados llevan a reflexionar a que si el gerente, no es un líder estratega, su ausencia tendrá repercusiones importantes en el logro del éxito futuro de la empresa.

Por consiguiente, la tarea del gerente como estratega y su rol de guía en los procesos de cambio, el plan estratégico en cada una de las áreas del negocio (gerencia, director administrativo, mercadeo, ventas y logística); en los niveles de planeación estratégica; no tiene claro que los factores como la comunicación es un componente de transcendencia, en la aptitud de colaboración que debe existir entre la gerencia y su equipo inadecuado, todo ello se realiza de manera empírica. Desde esta perspectiva es importante que el gerente esté en permanente autoevaluación, reflexionando y preguntándose si solo da instrucciones o se involucra realmente en el proceso de cambio que se quiere implementar. Sin perjuicios de esto, la reflexión que el gerente efectúe, puede ser tan profunda como el interés que tenga de administrar en forma moderna la empresa, y autodiseñar su propio instrumento de autoevaluación para mejorar el proceso de la planeación estratégica tradicional que viene ejecutando.

Se debe guiar un proceso de cambio con criterios de sutilezas que nuevamente se deben considerar y que tienen que ver con la planeación estratégica a nivel corporativa y funcional de la empresa; como elementos de mucha importancia para obtener el éxito integral futuro de la organización.

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es posible mediante la utilización de matrices estratégicas desarrollar direccionamiento estratégico eficaz en la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, del municipio de Acacias?

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Direccionamiento estratégico. Hablar y pensar en forma estratégica es hablar y pensar para el largo plazo, con visión del futuro y con énfasis en la obtención de resultados concretos. Ya no es posible, ni lógico, ni práctico trabajar por reacción a los hechos inmediatos, a la situación de cada día o de acuerdo a la costumbre y la rutina, por la presión de los fenómenos y de los hechos que permanentemente inciden sobre todas y cada una de las organizaciones y sectores existentes, dentro de los cuales se incluye las educativas, que satisfacen una de las necesidades básicas del ser humano.

Hablar de direccionamiento estratégico es hablar de productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción y mejoramiento de la calidad de vida. Es hablar de obtener resultados concretos en las mejores condiciones y términos. Es perder de vista la intervención, la inoperancia y la poca efectividad en las acciones emprendidas. Las organizaciones actuales existen porque una comunidad necesita de ellas y de sus productos o servicios ofrecidos, los que deben suministrarse en las mejores condiciones.

El pensamiento estratégico brinda una buena orientación para la época actual. Empodera grupos humanos con visión del futuro y ubicación en el presente, proyectando sus acciones con claridad, firmeza y determinación.

En ese orden de ideas, los principios corporativos, es un “proceso de planificación estratégico que se inicia por identificar y definir los principios de la organización. De ahí que son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la empresa y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”².

Cuando se define la visión y misión de la empresa, éstas deben enmarcar dentro de los principios de la empresa y no pueden ser contrarias como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento de la empresa. Por tanto, toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existe organización neutra, sin principios y valores. Por tanto, es un proceso de planeación estratégica; es decir en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados

² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología Séptima edición. Editorial 3R. Bogotá D.C., 2003. p. 19-22.

como parte del mismo. Los principios, valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de la organización.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que promueven el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en termino numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La visión de la empresa sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, objetivos y las estrategias de la empresa y se hace tangible cuando se materializa en proyecto y metas específicas cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índice de gestión bien definido. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de la empresa.

Según Serna³, los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la empresa, es decir, es el proceso de planificación estratégica que inicia por identificar y definir los principios de la organización.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles sus objetivos?, ¿cuáles sus clientes?, ¿cuáles sus prioridades?, ¿cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?, y ¿cuál es su responsabilidad social?

Se considera relevante conceptualizar aspectos referentes sobre la matriz y análisis DOFA. Lo cual Serna⁴, establece que teniendo en cuenta que la planeación estratégica, como proceso mediante el cual la organización define la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlos a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es importante que el método DOFA, se aplique para establecer el diagnóstico empresarial dentro del ámbito de la planeación estratégica.

La presentación de la matriz de estrategias debe incluir el análisis de las acciones a realizar con sus cronogramas de trabajo y posibles responsables de cada etapa. De ahí que el compendio final de la DOFA incluye diagnóstico descriptivo,

³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología Séptima edición. Editorial 3R. Bogotá D.C., 2003. p. 19-22.

⁴ Ibíd. p. 20.

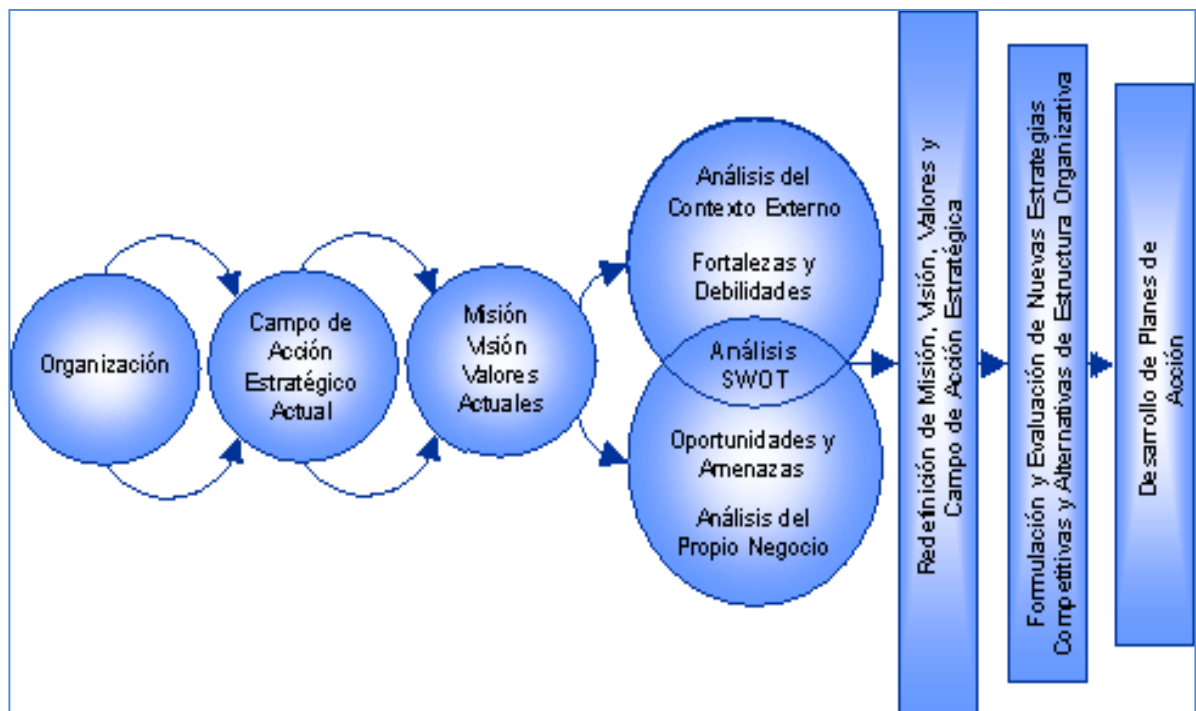
acciones para potencializar fortalezas y controlar o minimizar los riesgos. (Ver cuadro matriz y análisis DOFA).

Cuadro 1. Matriz y análisis DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumere las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	FA

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología Séptima edición. Editorial 3R. Bogotá D.C., 2003. p. 20.

Figura 1. Planeamiento estratégico y competitivo de negocios.



Fuente. ORDÓÑEZ, Blanco. Consultores OBC. Planteamiento estratégico, corporativo y de negocios. Disponible en la página <http://www.ordonez-bianco.com/servicios/plan1.asp>

4.1.2 Planeación estratégica. El rol como consultores es facilitar el proceso de planeación estratégica por parte del equipo de dirección de una organización, a través del aporte de metodología, herramientas, experiencias e ideas⁵.

El desarrollo de este proceso, graficado, se articula a partir del desarrollo de tres etapas claramente definidas:

Relevamiento. Esta primera etapa consiste en la identificación de la organización actual de la empresa, el campo de acción estratégico en el cual actúa, definido por tres elementos:

- Segmentos a los que se dirige (target).
- Necesidades de los segmentos.
- Oferta con la que satisface dichas necesidades.

Posteriormente se avanza en el relevamiento de la misión (razón de ser de la empresa), visión (horizonte de la empresa, que quiere ser en el largo plazo) y valores (principios fundamentales que guían el accionar cotidiano) actuales de la empresa. El relevamiento de esta información proveerá un marco para abordar la etapa de análisis de forma focalizada.

Análisis. En esta etapa se encara el análisis del propio negocio en relación con:

- Aspectos comerciales.
- Sistemas y procesos.
- Recursos humanos.
- Tecnologías.
- Operaciones/administración.
- Situación económico/financiera.

Adicionalmente se evalúa el entorno de la empresa, el cual está conformado por:

- Factores tecnológicos.
- Marco regulatorio.
- Factores políticos
- Factores sociales.
- Factores económicos.

Fuerzas competitivas de la empresa en la que opera:

- Rivalidad del sector (competidores actuales).

⁵ ORDOÑEZ, Blanco. Consultores OBC. Planteamiento estratégico, corporativo y de negocios. Disponible en la página <http://www.ordonez-bianco.com/servicios/plan1.asp>

- Competencia potencial.
- Productos sustitutos.
- Poder negociador de los clientes.
- Poder negociador de los proveedores.

Este análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades del propio negocio, las oportunidades y amenazas que plantea el entorno. Algunas de las herramientas utilizadas para encarar el análisis del propio negocio y del entorno son:

- Entrevistas con funcionarios de la empresa.
- Análisis de información secundaria.
- Entrevistas con informantes clave.
- Investigaciones de mercado.

Por consiguiente, para ser más efectiva la realización de una auditoría interna de administración estratégica, se puede recurrir a la construcción de una matriz de evaluación de factores internos y externos, como herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en cada una de las áreas funcionales de la empresa, constituyéndose en una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas⁶.

Por tanto, al desarrollar los factores internos como externos, conlleva a enfoque científico. De ahí se desarrolla en los siguientes pasos a saber⁷:

- Elabore una lista de los factores internos clave que se identifiquen en el proceso de auditoría interna y externa. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
- Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización⁸.

⁶ ORDOÑEZ, Blanco. Consultores OBC. Planteamiento estratégico, corporativo y de negocios. Disponible en la página <http://www.ordonez-bianco.com/servicios/plan1.asp>

⁷ DAVID R, Fred. Conceptos de administración estratégica. Decimo primera edición. Editorial Prentice Hall. México. 2008.

⁸ DAVID R, Fred. Conceptos de administración estratégica. Decimo primera edición. Editorial Prentice Hall. México. 2008.

Teniendo en cuenta la metodología de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI); permitirá de manera sistemática realizar evaluaciones de fortalezas y debilidades, para que las estrategias logren identificar y evaluarlas, formulando estrategias y eligiendo eficazmente entre varios de ellos. Es decir, la matriz (EFI) y las declaraciones de misión y visión brindan información documental necesaria para formular con éxito estrategias competitivas. El proceso de llevar a cabo una auditoría interna representa una oportunidad para que el gerente y colaboradores de toda la organización participen en la organización del éxito futuro de la empresa de esta forma, la participación del proceso puede motivarlos y movilizando.

Es importante indicar para efectos del proceso investigativo, la conceptualización de la matriz “PEYEA” (posición estratégica y evolución de la acción), diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6)⁹.

4.1.3 Posición estratégica interna. El objetivo es elaborar el diagnóstico interno y externo de la empresa para determinar su posición estratégica.

Ante la oportunidad de nuevos proyectos, empresas con un ROE mayor que la tasa de oportunidad esperada por los accionistas, un endeudamiento no cercano a los límites del 75% y con una política de dividendos adecuada, conseguirían seguramente financiación de terceros (deuda) o de los inversionistas. En caso contrario, sería prácticamente imposible realizarlos. De esta forma la fortaleza financiera se constituye en un escudo protector, un blindaje, ante los cambios del entorno.

Adicionalmente, se debe considerar lo expuesto por Michael Porter y otros autores, quienes argumentan que los costos inferiores a la competencia, es decir la eficiencia en los procesos internos, y el valor que represente para los consumidores, el producto o servicio expresado en términos de calidad, diseño, precio, servicio post-venta, etc., constituyen lo que se conoce como ventaja competitiva. En otras palabras, si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

Posición estratégica externa. El poder de influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés (“stakeholders”) para negociar como gremio entre otras, ventajas

⁹ ROWE, R. Mason y K. DICKEL. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982.

impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial¹⁰.

Pero la fuerza industrial no es solamente lo que determina la posición estratégica externa, sino que hay otros aspectos que influyen como la devaluación, la inflación, la elasticidad de la demanda y variabilidad de ésta última. La unión de la fuerza industrial y la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa.

Indicadores. Definidas cómo están constituidas las posiciones estratégicas de la empresa, es necesario establecer los instrumentos que se van a utilizar como medidores. Dentro de esta investigación se proponen los que a juicio de los autores, permiten el mejor acercamiento al objetivo que se desea medir; lo anterior no significa que sean los únicos, probablemente, se podrán añadir o suprimir algunos de ellos.

Precio: comparación del precio de la empresa con el de la competencia.

Calidad: considerar los atributos del bien o servicio que se está ofreciendo; por ejemplo, duración, potencia, velocidad. Su definición depende del tipo de producto¹¹.

4.1.4 Indicadores para posición estratégica externa.

- **Fuerza comercial:** se consideraron los potenciales de crecimiento de las utilidades y de las ventas así como las barreras de entrada a nuevos competidores, medido este último por el número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de la región. Los potenciales de crecimiento de las ventas y las utilidades se obtienen relacionando sus valores absolutos con respecto al año anterior, para determinar el cambio porcentual del período. Otro factor a considerar dentro de este grupo, es el conocimiento tecnológico, el cual puede medirse comparando los gastos en desarrollo e investigación que realiza la industria objeto de análisis en el año, con respecto a períodos previos. Fred (2008).

¹⁰ ROWE, R. Mason y K. DICKEL. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982.

¹¹ ROWE, R. Mason y K. DICKEL. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982.

- **Estabilidad ambiental:** su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación, variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad. El impacto de la devaluación dependerá del tipo de bien: es benéfica si el producto se exporta pero afecta en forma negativa los productos y materias primas importadas por cuanto los encarece.
- **Parametrización y evaluación de los indicadores.** Cada posición estratégica tiene dos grupos de indicadores que se distribuyen en el eje cartesiano de la siguiente forma:

Figura 2. Parametrización y evaluación de indicadores.



Fuente: DAVID R, Fred. Conceptos de administración estratégica. Decima primera edición. Editorial Prentice Hall. México. 2008.

Los indicadores de cada grupo son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6), siguiendo las siguientes convenciones:

Para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 es el mejor y +1 el peor.

Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor.

Los parámetros establecidos y la evaluación de cada indicador se definen en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Parámetros e indicadores de evaluación.

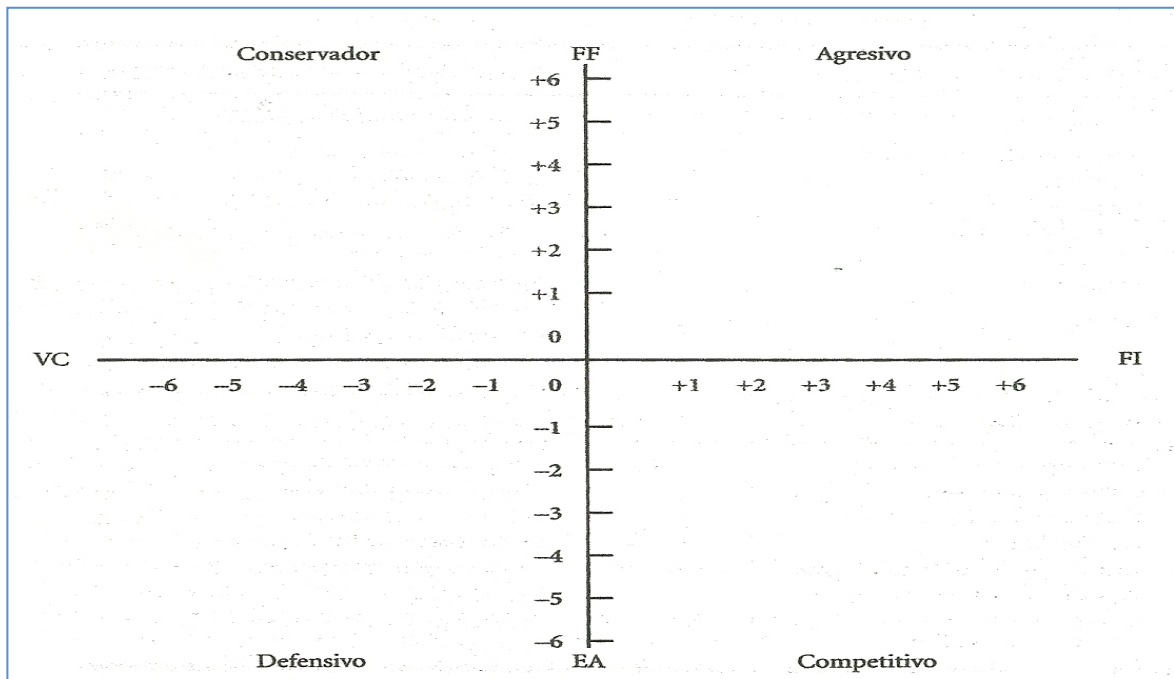
INDICADOR	POSICIÓN ESTRATÉGICA	GRUPO	PARÁMETRO	CALIFICACIÓN
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y > en 10% al ROA industrial	+6
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y > al 10% y al 10% al ROA industrial	+5
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y > al 1% y <= al 5% al ROA industrial	+4
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y > al 1% y al 10% al ROA industrial	3+
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es < que al ROA industrial y >= al 90% ROA industrial	+2
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es < que cero	+1
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si ROA de la empresa es > que cero y > al 10% al ROA industrial	+6
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si ROE de la empresa es > que cero y > al 5% y <= al 10% al ROE industrial.	+5

Fuente. ROWE, R. Mason y K. DICKEL. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982.

4.1.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).

Herramienta importante de conciliación de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI)). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización¹².

Figura 3. La matriz PEYEA.



Fuente: ROWE, R. Mason y K. DICKEL. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Al desarrollar la matriz se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa. Se presentan otras variables incluidas comúnmente. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el endeudamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se consideran comúnmente factores determinantes de la fortaleza financiera de una organización.

¹² ROWE, R. Mason y K. DICKEL. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982.

Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA se debe adaptar a cada organización particular, y se debe basar en información objetiva tanto como sea posible.

Cuadro 3. Ejemplo de factores que constituyen los ejes de la matriz PEYEA.

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fortaleza financiera (FF).	Estabilidad ambiental (EA).
Rendimiento sobre la inversión.	Cambios tecnológicos.
Endeudamiento.	Tasa de inflación.
Liquidez.	Variabilidad de la demanda.
Capital de trabajo.	Gama de precios de los productos de la competencia.
Flujo de efectivo.	Barreras para entrar en el mercado.
	Presión de la competencia.
	Facilidad para salir del mercado.
	Elasticidad del precio de demanda.
	Riesgo que implica el negocio.
Ventaja competitiva (VC).	Fortaleza de la industria (FI).
Participación de mercado.	Potencial de crecimiento.
Calidad del producto.	Potencial de ganancias.
Ciclo de vida del producto.	Estabilidad financiera.
Lealtad de los clientes.	Conocimientos tecnológicos.
Utilización de la capacidad de la competencia.	Utilización de los recursos.
Conocimientos tecnológicos.	Facilidad para entrar en el mercado.
Control sobre los proveedores y distribuidores.	Productividad, utilización de la capacidad.

Fuente: ROWE, R. Mason y K. DICKEL. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982.

- Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz PEYEA.
- Sume las dos puntuaciones en el eje X y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje Y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto XY.
- Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora¹³.

¹³ ROWE, R. Mason y K. DICKEL. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982.

En la figura 3 se muestran algunos ejemplos de los perfiles de estrategia que surgen de un análisis PEYEA. El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de: 1. Aprovechar las oportunidades externas. 2. Superar las debilidades internas y 3. Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. Fred (2008).

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

4.1.6 Formulación estratégica. Una vez finalizado el análisis FODA se procede a la siguiente y última etapa del proceso de planeamiento estratégico integrada por:

- Reformulación de la misión, visión y valores y del campo de acción estratégico de la empresa en caso de ser necesario.
- Definición de objetivos estratégicos.
- Formulación de la estrategia competitiva.
- Definición de objetivos estratégicos.
- Adaptación de la estructura organizativa a los requerimientos de la estrategia definida.
- Enunciación de los planes de acción necesarios para implementar la estrategia definida.
- Definición de un set de indicadores que permitan monitorear la evolución de estrategia.

4.1.7 Planeación estratégica de unidades de negocio.

- **Misión de negocios.** Cada unidad de negocios necesita definir su misión. La evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos para el análisis de la misión se llama análisis FORD (Fuerzas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades).
- **Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas).** En general una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del macroentorno (tecnológicas, demográfico, económicas, político, legales y socioculturales) y el microentorno (clientes, competidores, distribuidores, y proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades.
- **Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades).** Una cosa es percibir oportunidades y otra muy distinta es contar con las aptitudes para aprovechar con éxito esas oportunidades¹⁴.

4.1.8 Estrategias de fijación de precios diferenciación por costos. La rentabilidad a largo plazo de una empresa depende en gran medida de una política de precios adecuada. Si el precio es demasiado bajo, en comparación con el costo, el volumen de ventas puede ser grande, pero los beneficios inapreciables o nulos. Uno de los factores de éxito y perdurabilidad de una empresa radica en la eficacia de la fijación de los precios. Un producto constituye una base económica viable para edificar y sostener una empresa en tanto y en cuanto dicho producto o servicio encuentre mercados, sea fuente de rentabilidad a un determinado nivel de precios. Estratégicamente, la función de precio es la de promover un acuerdo de retorno sobre la inversión¹⁵.

4.1.9 Niveles de estrategia y planeación. La variedad de bienes y servicios producidos, el número de diferentes mercados atendidos constituyen el nivel de diversificación de una organización. El nivel de diversificación de una empresa puede ser:

- **Empresa de ramo único:** ofrece un número limitado de bienes y servicios a un segmento de mercado en particular.
- **Empresa de ramo dominante:** atiende varios segmentos de un mercado en particular.
- **Empresa de ramos afines:** ofrece una amplia variedad de bienes y servicios similares entre sí.

¹⁴ ORTÍZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Segunda edición. McGraw Hill. Colombia. 2005.

¹⁵ *Ibíd.* p. 36.

- **Empresa de ramos diferentes:** ofrece diversos productos en muchos mercados distintos.

Nivel corporativo. Es común que las empresas de ramo dominante o afines, diferentes desarrollen planes y estrategias en tres niveles: corporativo, empresarial y funcional. En la cima, la estrategia corporativa guía la dirección general de empresas con más de un ramo de actividad. La diversificación es uno de los principales aspectos de la planeación y elaboración de estrategias corporativas¹⁶.

Las cinco estrategias de crecimiento a nivel corporativo más comunes son la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación concéntrica y la diversificación por conglomerado.

- **Integración hacia delante:** ocurre cuando una empresa se introduce en el campo de actividad de sus clientes acercándose de este modo al consumidor final.
- **Integración horizontal:** ocurre cuando una empresa adquiere una empresa competidora para consolidar y ampliar su participación en el mercado.
- **Diversificación concéntrica:** ocurre cuando una empresa adquiere o crea una empresa relacionada con su actividad en términos de tecnología, mercados o productos.
- **Diversificación por conglomerado:** ocurre cuando una empresa añade bienes o servicios diferentes a sus ramos de actividad. Ortiz (2008).

4.1.10 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE.

Paso 1. Realizar una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2. Se adjudicó pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3. Se estudió las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

¹⁶ ORTÍZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Segunda edición. McGraw Hill. Colombia. 2005.

Paso 4. Se determinaron las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: “¿Afecta este factor la elección de la estrategia?” Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie¹⁷.

Paso 5. Se calcula las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6. Se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra. (Ver formato cuadro 4, Factores críticos para el éxito).

Cuadro 4. Factores críticos para el éxito.

Factores críticos para el éxito	Estrategias alternativas				
	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Adquisición de tecnología.	10	4	40	2	20
Aplicación de estrategias de rentabilidad y	5	3	45	3	30

¹⁷ ORTÍZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Segunda edición. McGraw Hill. Colombia. 2005.

Factores críticos para el éxito	Estrategias alternativas				
crecimiento.					
Ampliación de la cobertura comercial.	15	3	45	3	30
Liderazgo en el mercado.	10	4	40	2	20
Mejor posicionamiento.	10	4	10	2	20
Nuevas innovaciones.					
Insumo de mejor cantidad.					
Diversificación en el mercado de nuevos productos y servicios.					
Nuevos inversionistas.					
Crecimiento poblacional.					
Facilidad para entrar en el mercado.					
Control sobre proveedor y distribuidor.					
Amenazas	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Saturación del mercado.					
Amenaza de sacarla del mercado.					
Resistencia interna al cambio.					
Competencia desleal.					
Perdida del mercado.					
Cumplimiento de las normas legales.					
Fortalezas	Peso	CA	TCA	CA	TCA
La información interna es buena.					
Existe ambiente laboral interna funcional.					
Presenta organización interna funcional.					
Se cuenta con estabilidad laboral.					
El comportamiento general de las personas es bueno.					
Capacidad para cumplir los objetivos y metas.					
Capacitación para mejorar el proceso.					
Liderazgo en el mercado.					
Productos de calidad.					
Liderazgo local.					
Lealtad de los clientes.					
Cultura financiera de empresa.					
Capital de trabajo.					
Utilización de los recursos.					
Debilidades	Peso	CA	TCA	CA	TCA
La integración entre áreas limita una información buena información interna y externa.					
Requiere una mayor participación en el tema de decisiones por parte de sus miembros.					

Factores críticos para el éxito	Estrategias alternativas				
Resistencia frente al cambio.					
Carencia de planificación y programas de capacitación y desarrollo.					
Desmotivación en los aspectos salariales.					
Carencia en los sistemas de evaluación y desempeño.					
No posee aspectos corporativos.					

Fuente. Los autores. 2015.

4.1.11 Nivel de negocios. Es una guía para las operaciones de una empresa y responde a este tipo de preguntas: cómo se va a competir.

Nivel funcional. Es una guía para la administración de las áreas funcionales de una empresa, tales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

Liderazgo. Colaborar y apoyar a las personas para que se involucren de manera efectiva cuando están empoderados para tomar decisiones. Debe poseer relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes propiciando el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influyen en el nivel de satisfacción¹⁸.

Con respecto al factor comunicación, se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo, que desempeñan las personas, de acuerdo con esto será de carácter interpersonal o abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma. Y finalmente poseer identidad, es decir el sentido de pertenencia y compromiso que tiene el colaborador con la organización para que produzca satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea; además, percibir que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones.

La motivación, el liderazgo y la comunicación constituyen los principales medios para dirigir a las personas en la empresa y así alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad gracias a las personas¹⁹. Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana, que son impulsos que llevan a las

¹⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología Séptima edición. Editorial 3R. Bogotá D.C., 2003. p. 19-22.

¹⁹ CHIAVENATO Adalberto. Administración del recurso humano. Editorial McGraw Hill. Año 1998. p. 78.

personas a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico, este impulso a la acción puede ser provocado por estímulo externo, proveniente del ambiente, o generado internamente en el proceso mental del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo (o conocimiento); este sistema incluye los valores personales de un ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y sus necesidades. El ambiente psicológico (el ambiente comportamiento), es la situación que la persona percibe e interpreta respecto a su ambiente externo más inmediato, es el ambiente más relacionado con sus necesidades actuales.

La motivación representa la acción de la fuerza activa e impulsora: las necesidades humanas, las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de un individuo a otro, tanto valores y los sistemas cognitivos de las personas como las habilidades. A pesar de todas estas grandes diferencias el proceso que dinamiza el comportamiento humano es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre sí para explicar el comportamiento humano:

- El comportamiento humano tiene causa: este comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- El comportamiento humano es motivado: este comportamiento no es casual ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
- El comportamiento humano está orientado hacia los objetivos personales: tras todo comportamiento, siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.

Se considera relevante establecer las etapas del ciclo de la motivación, para la satisfacción de necesidades insatisfechas, teniendo en cuenta:

Ciclo motivacional. Es el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano llevándolo a algún lado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento²⁰.

Cuando surge la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar el comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o el desequilibrio. Si el comportamiento es ineficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y en consecuencia la descarga de tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado

²⁰ ORDOÑEZ, Blanco. Consultores OBC. Planteamiento estratégico, corporativo y de negocios. Disponible en la página <http://www.ordonez-bianco.com/servicios/plan1.asp>

de equilibrio anterior y a su forma normal de adaptación al ambiente. El ciclo de motivación puede resumirse de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta los fundamentos teóricos plasmados y que direccionan el direccionamiento estratégico acorde con la percepción de Serna Gómez; permite indicar que la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, tendrá bases teóricas que le ayudaran a crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado; teniendo claro hacia donde se quiere ir, es decir, tener definido su direccionamiento estratégico.

De igual manera, se establece conceptualmente sobre los principios corporativos, la cual comprende (la misión, la visión, principios y valores), aspectos que la empresa debe tener; ya que le permitirán conocer los clientes, conocer cuál es su posicionamiento, cuál es su mercado, cual es el liderazgo, de igual manera, mediante la visión establecer políticas, metas, objetivos a corto y mediano plazo. Así mismo establecer principios y valores que tengan inmerso la productividad, competitividad, talento humano, respeto por el cliente tanto externo como interno, la rentabilidad, calidad de los productos y servicios entre otros.

En cuanto a la planeación estratégica, se puede establecer que el éxito frente al panorama competitivo actual la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, requiere de mayores habilidades y destrezas, inmersas en su direccionamiento estratégico; que le permite a la gerencia una mayor y mejor formulación, ejecución y evaluación de acciones que le permitan a la organización lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos, desarrollando y manteniendo una relación armónica y dinámica con el medio con el cual interactúa; acorde con su objetivo social y actividad económica.

De ahí, la importancia que defina estrategias a corto, mediano y largo plazo, a partir del análisis interno (debilidad - fortaleza) y externo (oportunidad – amenaza). Con la participación activa y decidida de todo el talento humano que integra la organización; a la vez permita identificar los factores claves de éxito o fracaso; de tal manera que estableciendo prioridades y corrigiendo las desviaciones evidenciadas le permita un estilo de gestión gerencial, que conlleve a la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA a ser una organización proactiva y anticipativa, considerando desde luego la determinación de su finalidad y un plan operativo que le permita ser más eficiente y eficaz en sus operaciones.

En ese sentido, la planificación transforma los recursos en resultados, integrando los niveles de planeación estratégica corporativa definiendo los principios corporativos y proyectos estratégicos en su proceso comercializable; así mismo, el nivel de planeación estratégica funcional acompañado de la formulación y desarrollo de la planeación estratégica corporativa, para la cual se deben planear estrategias a ejecutar los planes de acción y la ejecución del plan operativo.

También se establecen indicadores para posición estratégica externa e interna que sirven para evaluar el estado actual de la organización de su fuerza comercial, precios, calidad, servicios, entre otros indicadores, todos estos que contribuyen a determinar la posición estratégica general que presenta la empresa actualmente.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

ANÁLISIS DOFA: debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo anterior significa que el análisis D.O.F.A. consta de dos partes: una interna y otra externa.

EFICACIA: capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos²¹.

EFICIENCIA: uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

ESTRATEGIA: es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

FORTALEZAS ORGANIZACIONALES COMUNES: Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

HABILIDADES: es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

IMAGEN CORPORATIVA: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado.

²¹ PUENTES, Aldemar. Incertidumbre de gestión. Escuela Superior de Administración Pública. ESAP. 2005.

LA MATRIZ E.F.E: (matriz de evaluación del factor externo). Presenta en un cuadro de doble entrada los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por la otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función a su contribución al éxito de la empresa.

LA MATRIZ E.F.I.: (matriz de evaluación del factor interno). Presenta en un cuadro de doble entrada los factores críticos de éxito relacionados con el ambiente interno (fuerzas y debilidades), y por la otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función a su contribución al éxito de la empresa.

LÍDER: es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más.

MATRIZ DOFA: (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis D.O.F.A. tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto - mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

MATRIZ ESTRATÉGICA: es una expresión gráfica, posición o realidad a través de un cuadro de doble entrada en el que cada uno de los ejes representa o responde a un parámetro o variable determinada. Es un instrumento de análisis para la gestión estratégica en el que se combinan aspectos derivados del análisis interno y externo tendente a proporcionar un apoyo formalizado para la toma de decisiones estratégicas. Las matrices estratégicas son representaciones gráficas que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de la empresa.

MISIÓN: formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la empresa.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

ORGANIZACIÓN: sistema que relaciona recursos con el fin de cumplir determinados objetivos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances²². Serna (2008).

4.3 MARCO INSTITUCIONAL

4.3.1 Misión. Somos una empresa distribuidora de productos metalmecánicos y de la construcción, como tal, buscamos cumplir las necesidades de nuestros clientes con productos de cumplan las normas de calidad aceptadas, precios y servicios competitivos.

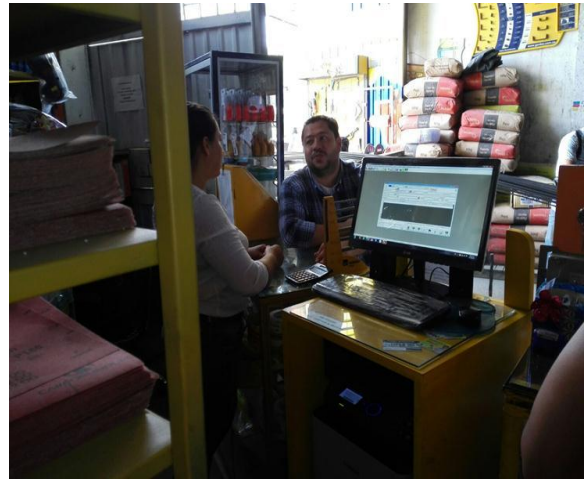
4.3.2 Visión. El año 2012 contar con instalaciones propias, aumentar el portafolio de productos y contar con un mejor servicio de transporte, en cuanto a la entrega del producto a nivel municipal y sus alrededores.

4.3.3 Portafolio de productos y servicios.

- Productos y accesorios de ferretería.
- Productos en vidrio.
- Productos metálicos.

²² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología Séptima edición. Editorial 3R. Bogotá D.C., 2003. p. 19-22.

Figura 4. Tomas fotográficas Ferretería Distribuciones Riber Salamanca.



Fuente: Ferretería Distribuciones Riber Salamanca. 2015.

4.4 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. El artículo 334 atribuye al Estado la dirección general de la economía. De acuerdo con las normas citadas, el Estado tiene la obligación de garantizar la efectividad de los principios de libre empresa y libre competencia y por lo tanto debe adoptar las medidas necesarias para impedir su obstrucción o restricción, atendiendo a la satisfacción del interés general, de acuerdo con los principios del Estado Social de Derecho consagrados en la misma Constitución Política. **Artículo 26.** Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionaran y vigilaran el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de estos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

DECRETO 2153 de 1992 y con las demás normas sobre la materia, la Superintendencia de Industria y Comercio es el organismo encargado de velar por el cumplimiento de las normas sobre promoción de la competencia, prácticas comerciales restrictivas y competencia desleal, e imponer las sanciones correspondientes por violación de las mismas.

DECRETO 410 marzo 27 de 1971: por el cual se expide el Código de Comercio, que regula los comerciantes y los asuntos mercantiles, disposiciones generales, clasificación de los comerciantes, deberes de los mismos, de los actos, operaciones y empresas mercantiles y el registro mercantil de los libros de la Cámara de Comercio. Incluye el contrato de sociedad, constitución y prueba de la sociedad comercial, aporte de los asociados, utilidades sociales, reformas del contrato social, fusión, administradores, revisor fiscal si se quiere, disolución de la sociedad, balances, entre otros.

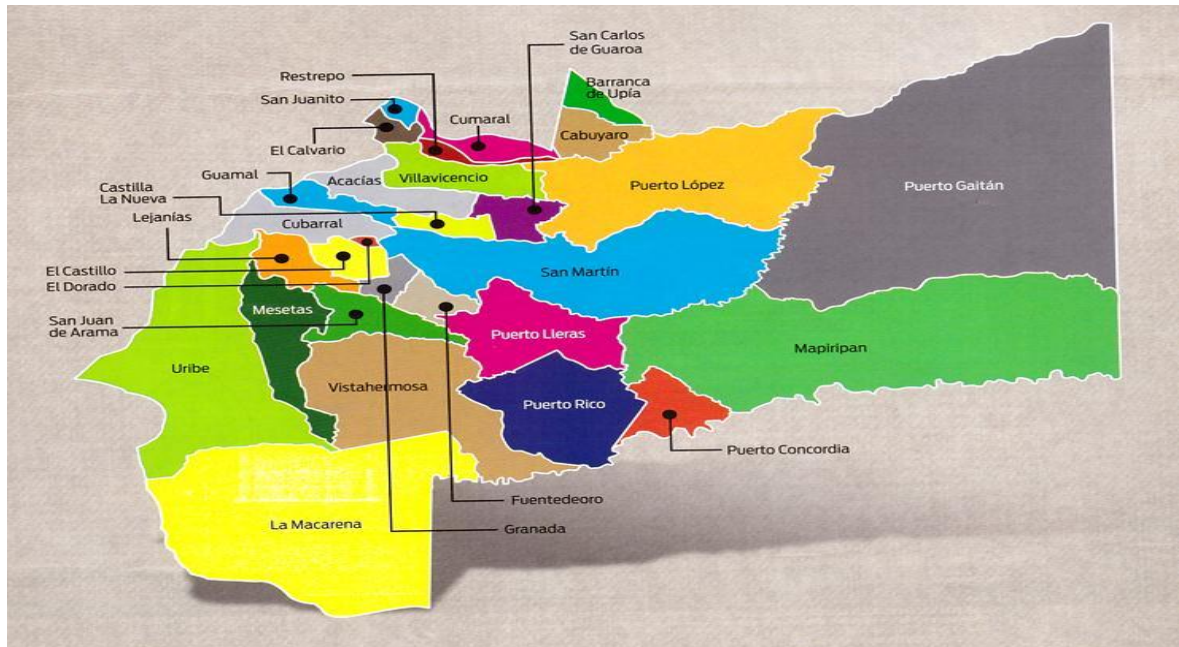
4.5 MARCO HISTÓRICO

Distribuciones Riber Salamanca es una empresa familiar que nace el 12 de marzo del 2007, su fundador Ricardo Salamanca Sánchez y su esposa Bersaida Toro López, iniciaron actividades de servicios metalmecánicos y venta de materiales de ornamentación, para el año 2010 se contaba con 2 bodegas aproximadamente con 550 mts cuadrados y 16 empleados por prestación de servicios metalúrgicos, en ese año la empresa no estaba dando resultados positivos y esto hizo tomar una decisión a sus fundadores, lo cual fue dar por terminados la prestación de servicios a la mayoría de sus colaboradores, a su vez se incorporaron su dos hijos

en actividades del negocio dejando solo 9 empleados de los cuales 4 familiares, de allí nace una reestructuración del negocio lo cual no solo se distribuía los maestros de obra o personas que requirieran el material sino también a ferreterías minoristas la cuales se le podía ofrecer un buen precio lo cual permitió tener un flujo de caja mayor y poco a poco se ha venido aumentando el portafolio de servicio para los clientes. Actualmente se cuenta con 12 empleados donde está a la venta y distribución materiales de ornamentación y construcción no solo en Acacias sino también en varios Municipios del Departamento Meta.

4.6 MARCO GEOGRÁFICO

Figura 5. Generalidades y mapa político departamento del Meta.



Fuente: GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

4.6.1 Municipio de Acacias. Al finalizar la guerra de los Mil Días, en los comienzos del siglo XX, muchas personas de diferentes regiones del país emigraron hacia esta zona del hoy territorio metense, en donde se establecieron. Entre los llegados estaban dos servidores de los grupos políticos en contienda, que habían recorrido estas tierras en diferentes ocupaciones y momentos. Años después llegarían a destacarse como impulsores de la fundación de un caserío conocido luego con el nombre de Acacias²³.

²³ GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

Fueron los ciudadanos cundinamarqueses Pablo Emilio Riveras, médico profesional y natural de Une, y don Juan de Dios Rozo Moreno, agricultor oriundo de Gutiérrez, quienes en la búsqueda de tierras para fundar, sin conocerse, coincidieron en un territorio perteneciente a la jurisdicción de San Martín y equidistante en el camino que unía a aquel poblado con Villavicencio.

Cuando el doctor Riveras y el señor Rozo emprendieron la iniciativa de fundar un caserío en sector de piedemonte, en la zona ya existían 462 fincas, situación que ayudó a agilizar los respectivos trámites oficiales. En el estudio de las propuestas presentadas por los dos personajes para definir el lugar de fundación, ganó la del médico Riveras, quien sugería los terrenos conocidos como de El Playón²⁴.

A las 10 de la mañana del 7 de agosto de 1920, luego de la misa campal y en sesión solemne, presidida por las autoridades civiles y eclesiásticas de San Martín, desde el lugar escogido para el parque, se acordó bautizar el territorio con el nombre de Corregimiento Boyacá, en recuerdo de la efeméride patria que en ese día se celebraba; también le definieron e hicieron la demarcación.

Tiempo después, en reunión familiar del doctor Riveras se propuso cambiarle el nombre al pueblo por el de Acacias, palabra derivada de la especie vegetal abundante en los bosques de la región.

Como aportaron al desarrollo del lugar, se recuerda, entre otras, a las siguientes personas: Jorge Arturo Riveras, corregidor; Margarita Castro de Rivera, profesora; José León Sijstermans, párroco, y a los policías Ernesto Suárez y Elías Castro.

Con base en su crecimiento poblacional y urbanístico, mediante Decreto Nacional 1353 (sin el punto) del 20 de abril de 1947, al territorio se le dio la categoría de municipio, con el nombre de Acacias²⁵.

Alcalde: Arcenio Vargas Álvarez

Población: 67.347 Habitantes

Temperatura: 25°C

Altitud: 523 m Sobre el nivel del mar

Extensión territorial: 1.169 Km²

Posición astronómica: 73° 45'24" de longitud oeste y 03° 59'15" de latitud norte.

Distancia a la capital del Meta: 28 km

Capacidad hotelera: 1.357

Límites:

Norte: Villavicencio.

²⁴ GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

²⁵ GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

Oriente: San Carlos de Guaroa.
Sur: Guamal y Castilla La Nueva.
Occidente: departamento de Cundinamarca.

Localización Geográfica: Al sur de la ciudad de Villavicencio.

División Territorial:

Zona urbana: 100 barrios

Centros poblados: Chichimene y Dinamarca.

Zona rural: 48 veredas

Vías de comunicación: Su territorio está atravesado de norte a sur por la carretera Troncal del Llano, en un tramo de aproximadamente 28 kilómetros. Los carreteables rurales presentan relativo buen estado de conservación. Gobernación del Meta, (2014).

Hidrografía: Por corresponder al sistema ambiental del Parque Nacional Natural de Sumapaz, las tierras acacireñas están bañadas por las aguas de los ríos Acacias, Acaclitas, Guayuriba, Sardinata y Orotoy, así como por los caños Playón, Cola de Pato, La Chiripa, Chichimene, La Danta, La Argentina, La Blanca y La Unión.

Figura 6. Ubicación del municipio de acacias.



Fuente: GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

Economía: Los soportes económicos de la municipalidad son los sectores agropecuario, comercial y petrolero.

Renglón agrícola: Tiene como principales cultivos la palma africana, sembrada en aproximadamente 9.000 hectáreas cuya producción la procesan cinco plantas extractoras de aceite; luego se ubican las siembras de arroz, con 4.500 y de soya, con unas 400 hectáreas. En menores áreas se cultivan cítricos, plátano, yuca patilla y el recientemente introducido arazá.

Renglón pecuario: El censo ganadero municipal alcanza 60.000 cabezas de ganado, en su orden luego están la avicultura destinada al engorde la postura, le sigue la piscicultura y la porcicultura.

Servicios públicos: La Empresa de Servicios Públicos de Acacias (ESPA) atiende a sus suscriptores con los siguientes servicios:

Acueducto: la cobertura del acueducto en el municipio alcanza el 95,33 %.

Alcantarillado: su cobertura es del orden del 95,71 %.

Aseo: este servicio también es prestado por la ESPA, la cobertura urbana del servicio es del 100 %, en el sector rural, el servicio de recolección de la basura solo es prestado en el centro poblado de San Isidro de Chichimene.

Gas domiciliario: este servicio es prestado por las empresas Madigás S.A. ESP, a partir de 1997 y a partir de posterior año por LLANOGAS ESP.

Energía eléctrica: a cargo de la Empresa Electrificadora del Meta (Emsa), que brinda cobertura del 100%, en el municipio.

Salud: Desde el 2006, el municipio cuenta con Secretaría de Salud. Su hospital E. S. E. presta entre otros los servicios de consulta externa, hospitalización, urgencias y laboratorios clínicos; además se realizan algunos procedimientos de segundo nivel, como cirugías, terapias y consultas ginecológicas. En la zona urbana también atienden IPS privadas que en prestan sus servicios de salud.

Calendario de eventos: Indudablemente, el mayor evento es el Festival Retorno, convocatoria que en el puente festivo del mes de octubre acoge a sus hijos ausentes, quienes llegan en caravanas a la fiesta. Dentro de la programación de folclor llanero ocurre La Joropera masivo espectáculo de baile callejero fundado en el 2001 por el colegio Pablo Emilio Riveras (Colper)²⁶.

En Semana Santa se cumple el concierto 'Arpas de fe en el céntrico templo mayor. Otros eventos son el aniversario del municipio, el 7 de agosto, que incluye el festival del talento artístico acacireño, y el encuentro de Artes Visuales del Meta.

²⁶ GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

Educación: Instituciones públicas y privadas atienden la educación a partir de los grados de preescolar hasta educación superior, con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad), y la Unillanos, con programas de pregrado. De gran prestigio académico es la Escuela Normal Superior de Acacias, que desde el 2009 funciona en una moderna y cómoda planta física. Otra de las entidades de formación es el Sena, que oferta sus programas de formación.

Renglones comercial y financiero: El casco urbano muestra una elevada cantidad de establecimientos de comercio de diversas actividades, acordes con los requerimientos de la populosa comunidad acacireña.

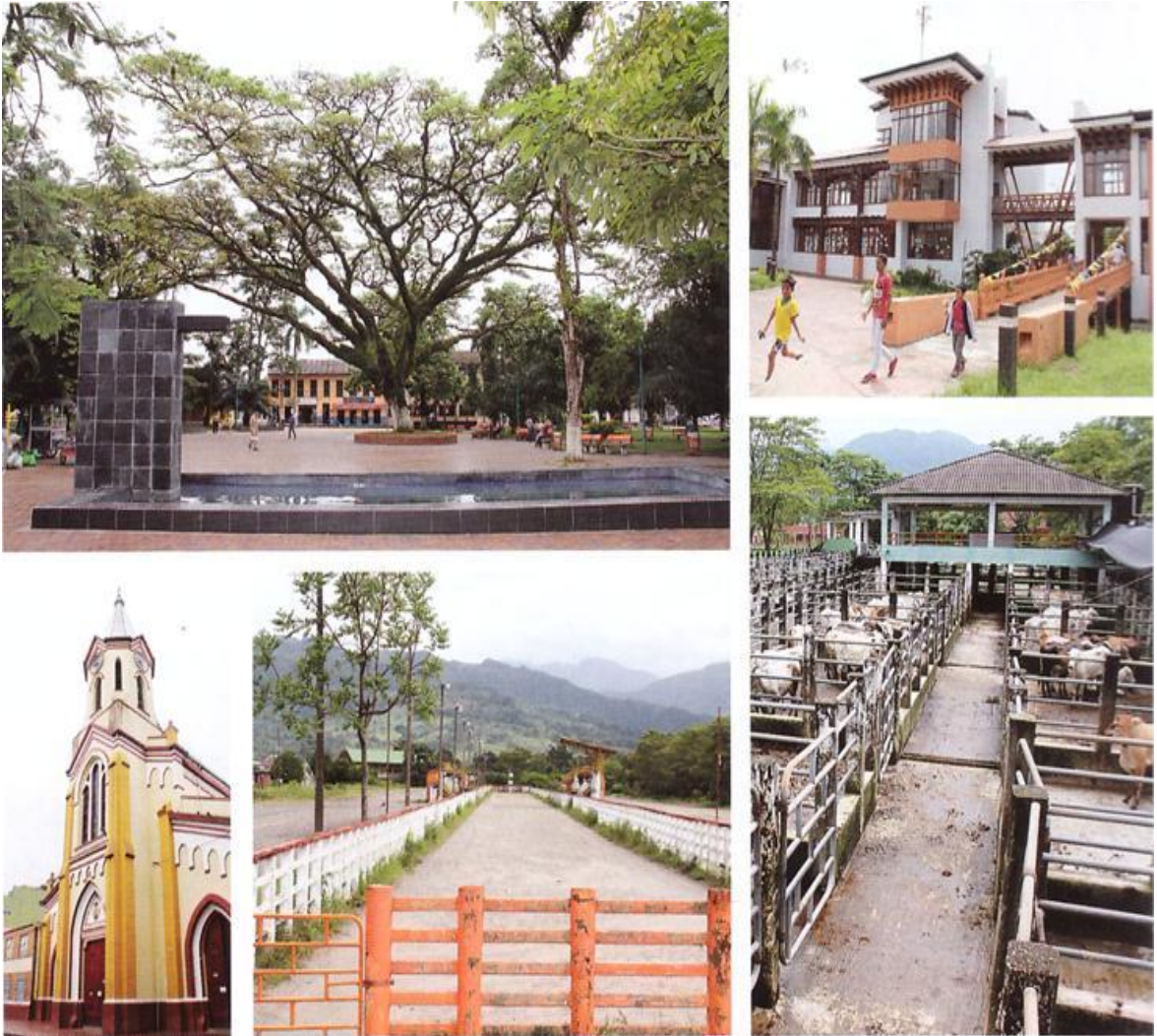
Por iguales razones, en la ciudad tienen sedes las más importantes entidades del orden financiero. Funciona allí una sede de la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Hidrocarburos: La explotación petrolera, en diversos sitios de la jurisdicción, un alto porcentaje de barriles diarios, circunstancia que ubica al municipio dentro de los primeros productores del departamento. Allí, Ecopetrol ubicó una estación para la recolección y tratamiento de crudo, con capacidad final de 60.000 barriles diarios.

Sitios de interés. Cuenta la municipalidad con los siguientes lugares de importancia turística: parque central, fundado en 1934; iglesia Nuestra Señora del Carmen, inaugurada en 1945; El Malecón Turístico, sobre la margen izquierda del río Acacias; la manga de coleo Palma Real, con su estructura de cemento, sobre la vía Acacias – Villavicencio; la Villa Olímpica considerada lugar de integración comunitaria a partir del deporte sano; la Biblioteca Pública Municipal Carlos María Hernández Rojas, inaugurada en el 2006; recinto cultural ubicado en la salida a Villavicencio y que ofrece espacios para múltiples usos artísticos y educativos; el complejo ganadero Rosendo Baquero, equipado recinto ferial dado al servicio en 1997, ubicado en el kilómetro 1 de la vía a Villavicencio y el Coliseo del barrio las Ferias principal escenario municipal para desarrollar actividades recreativas y culturales²⁷.

²⁷ GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

Figura 7. Tomas fotográficas del municipio de Acacias.



Fuente: GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la temática en estudio el tipo de investigación ha aplicado correspondió a la investigación descriptiva²⁸. Supone que se conocen las variaciones pertinentes al problema y relaciona el contexto comercializable. Es decir, la investigación descriptiva es una forma de estudio que establece quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. Explicando perfectamente a la organización del direccionamiento estratégico.

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se escogió la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, la diagonal 15 No. 22-15 Barrio Cooperativo, Municipio de Acacias, dedicada a la actividad económica comercialización y distribución de productos de ferretería, virio y metálicos. Actualmente la empresa cuenta con 12 trabajadores.

Para la muestra se tuvo en cuenta el personal que integra la organización. El tipo de muestreo aplicado fue de carácter probabilístico (selecciona todos los elementos de la población).

5.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Acorde con la investigación realizada, se recurrió a las siguientes fuentes de información:

5.3.1 Fuentes primarias. Se diseñó, elaboró y aplicó dos encuestas al personal que integra la empresa. Con el fin de conocer todo lo relacionado con el control gerencial, direccionamiento estratégico y objetivos empresariales. La forma de encuesta es de tipo semi-estructurada (compuesta por dos modalidades de preguntas cerradas – abiertas). (Ver anexo A y B. Formato de encuesta)

²⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Editorial McGraw Hill. Bogotá D.C. 2003. p. 118.

5.3.2 Fuentes secundarias. Se recurrió a toda fuente de información (libros, prensa, estudio monográfico, internet e información de la empresa).

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Obtenido los datos, de acuerdo con la aplicación de la encuesta se procedió a analizarlos, mostrando sus resultados a través de tablas, figuras o gráficos de barras. De manera que permitió especificar el tratamiento que se dio a los resultados, clasificándolos y codificándolos.

6. DIAGNÓSTICO

6.1 IMAGEN CORPORATIVA

Para adelantar el diseño del Plan Estratégico de la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, se debe empezar con el análisis interno de la empresa, en lo que tiene que ver con su imagen corporativa a través de la Misión y la Visión.

6.2 ANÁLISIS INTERPRETATIVO DE LAS ENCUESTAS

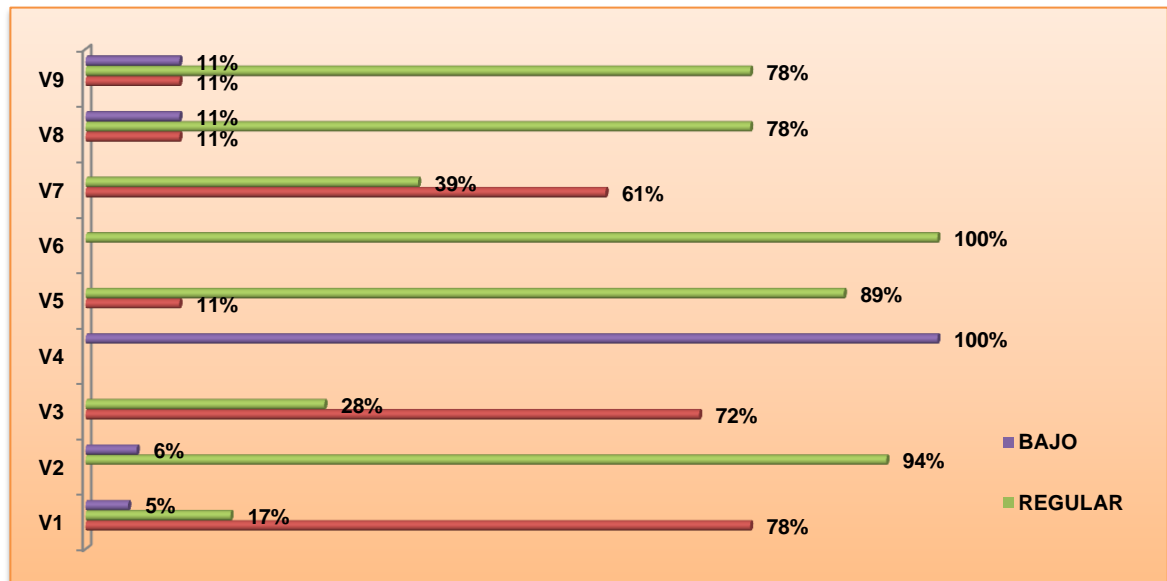
Realizada la encuesta a los 12 integrantes que conforman la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA y teniendo en cuenta los aspectos administrativos, humanos, gerenciales, políticas, fortalezas y debilidades, evaluación del desempeño y análisis individual; se procedió a su respectivo análisis e interpretación, para lo que se inicia con el análisis de la primera encuesta que tenía como objetivo conocer e identificar el direccionamiento estratégico de la empresa, formato que se encuentra como anexo al final del trabajo.

Cuadro 5. Variables según organización.

Variable	Cómo evalúa usted la organización de la empresa en los siguientes aspectos:
V1	a. Integración entre áreas.
V2	b. Participación en toma de decisiones.
V3	c. Información interna.
V4	d. Información externa.
V5	e. Ambientes de trabajo.
V6	f. Organización interna.
V7	g. Estabilidad.
V8	h. Actitud frente al cambio.
V9	i. Dinamismo.

Fuente: los autores. 2015.

Gráfica 1. Aspecto administrativo – organización.



Fuente. Los autores. 2015.

Llama la atención ver como los trabajadores de la empresa se sienten aparte de lo que ocurre con el sector externo, es decir que hasta cierto punto mantienen alejados de la realidad y completamente dedicados a lo interno, así lo deja ver la quinta variable de la gráfica 1, información externa que muestra que un 100% del personal tiene información externa regular y dado lo acentuado del porcentaje sobre este aspecto se tendrá que brindar atención, por lo que se convierte en una fortaleza para la organización pero también en una debilidad en la medida en que los trabajadores están aislados de la realidad que los rodea, cosa similar ocurre con otras variables que gozan de regular aceptación como es el caso de la organización interna con un 100% que permite ver que no se confía del en la distribución jerárquica de la empresa así como en la participación en la toma de decisiones con un elevado 94% y el ambiente de trabajo con un 89%, aspectos que serán tenidos en cuenta a la hora de construir la DOFA como debilidades a mejorar al igual que con el dinamismo que presenta un 78% de percepción regular lo que permite ver que se puede mejorar lo mismo que con el 78% de actitud frente al cambio.

En lo relacionado con los aspectos buenos nótese como la falta de información externa está muy bien compensada con un 72% de buena percepción sobre información interna, lo que muestra que la organización se ha preocupado por esta situación, el 78% de integración entre áreas describe una buena coordinación sin embargo choca con la organización interna analizada antes.

Con respecto a los aspectos administrativos teniendo en cuenta el componente organizacional (integración de áreas funcionales, participación, toma de

decisiones, información interna y externa, estabilidad actitud frente al cambio y dinamismo).

Se evidencia que la integración entre áreas funcionales se lleva a cabo de manera regular en un 78% y bajo 17% bueno 5%, significa que mientras no exista una amplia integración en cada una de sus áreas de gestión (producción, finanzas, personal, mercadeo y ventas), difícilmente la empresa dentro de su actividad comercial puede lograr actividades eficaces en cuanto a: inventario de proveedores, compra de productos, entrega de mercancía, elaboración de presupuesto y consecución de dinero, registro de las cuentas de control del manejo de dinero, cobro de cuentas, análisis de costos, relaciones públicas, atención de las necesidades del personal, asignaciones de funciones, selección, vinculación de trabajadores, entrenamiento y motivación del personal, manejo de las comunicaciones, planeo y ejecución del problema, investigación de mercado, análisis de la competencia, planeación del mercado, política de ventas, publicidad, exhibición comercial y evaluación postventa.

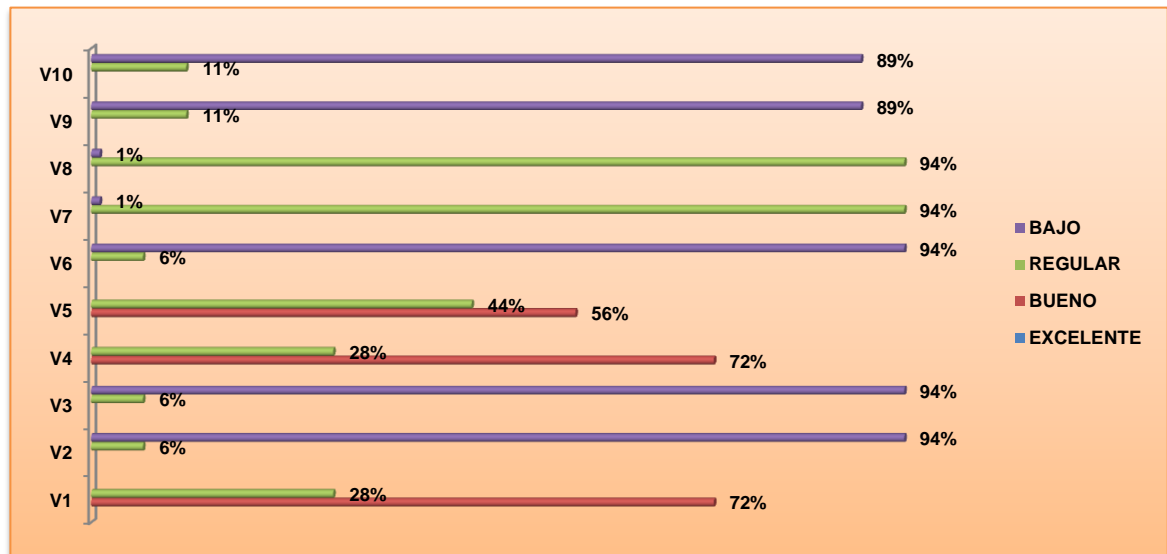
Es de indicar que la empresa es como los seres vivos porque tiene diferentes partes pero todas formas un solo cuerpo, por eso para crecer y prosperar todas las partes deben desarrollarse en perfecta armonía en cada una de las áreas. Si se lleva a cabo de manera coordinada las actividades tales como: comprar productos, llevar cuentas, planificar el trabajo, manejar el personal, fabricar el producto, prestar el servicio, hacer mantenimiento a los equipos, visitar clientes entre otros. La organización tendrá mayores posibilidades de supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Cuadro 6. Variables según Aspectos Humanos.

Variable	Aspectos humanos
V1	a. Comportamiento general de las personas.
V2	b. Programas de capacitación y desarrollo.
V3	c. Sistemas de compensación.
V4	d. Grado de compromiso de la gente.
V5	e. Estabilidad en el trabajo.
V6	f. Niveles de remuneración.
V7	g. Sistemas de selección.
V8	h. Sistemas de inducción.
V9	i. Sistema de evaluación individual.
V10	j. Sistema de toma de decisiones.

Fuente. Los autores. 2015.

Gráfica 2. Aspectos humanos.



Fuente. Los autores. 2015.

No se siente una posición de buena percepción con respecto a los Aspectos Humanos y de ellos se resalta y se llevará adelante como una fortaleza el grado de compromiso de la gente, muy importante a la hora de contar con ellos, el 72% del comportamiento general de las personas, y nuevamente un tanto regular la estabilidad que será necesario analizar para identificar qué pasa.

Eventualmente una calificación regular podría o bien tomarse como fortaleza o bien como debilidad en la medida de su efecto sobre la organización, como ocurre con los sistemas de inducción y de selección con un 94% que al ser regulares significan cierto descontento de los trabajadores sobre estos importantes aspectos del reclutamiento por lo que se tendrán como debilidades, al igual que variables como la 3 y 2 con un 94% en lo relacionado con sistemas de compensación y programas de capacitación y desarrollo, otro tanto ocurre con sistemas de toma de decisiones con un 89% y el sistema de evaluación individual que como es apenas obvio juega con la participación en la toma de decisiones vista antes.

De lo anterior se desprende que se debe dar muy buena atención al aspecto humano dada su alta repercusión sobre la eficiencia de la productividad y se podría decir en este análisis que este aspecto está muy débil.

Las variables que relacionan los aspectos humanos (tienen que ver con comportamiento de las personas, capacitación y desarrollo, sistemas de compensación, grado de compromiso de los colaboradores, estabilidad laboral, remuneración, selección, evaluación, forma de decisiones, muestran una codificación de manera generalizada como regular y tendiente a ser baja, por tanto es conveniente resaltar para que la organización establezca características

empresariales y competitivas orientando tanto el desarrollo de los cambios administrativos como las acciones de capacitación del talento humano, de ahí, que la comunicación debe fluir e ir en todos los sentidos para proponer ideas de mejoramiento al éxito de la organización.

Se debe establecer un proceso de selección estricto que corresponda al nivel de exigencia del cargo y el perfil requerido. De igual manera la inducción se convierte en cómo enseñarle el que, como y porque de una operación o proceso, pues se sabe que todo empleado no es al máximo eficiente.

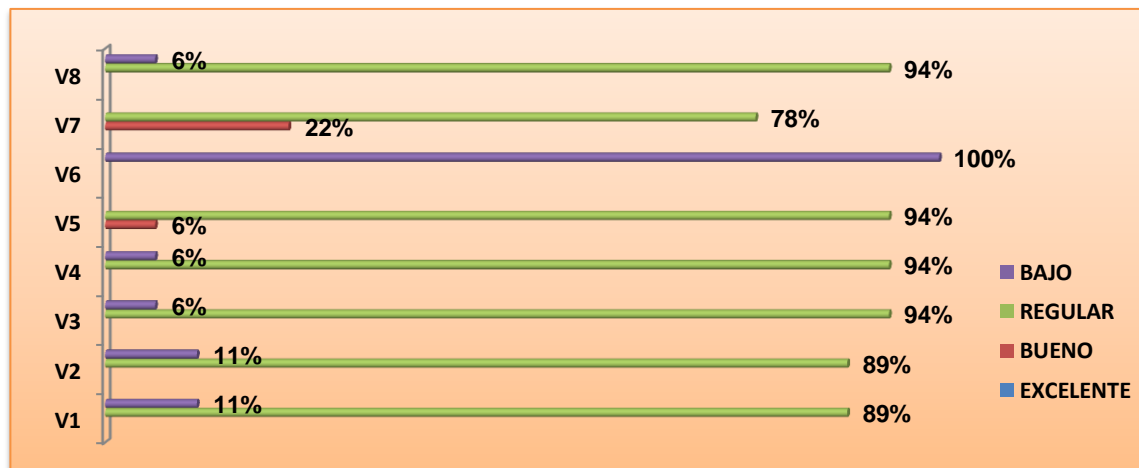
Otro aspecto tiene que ver con la toma de decisiones, en tal sentido debe de existir una directa participación y compromiso en el proceso de toma de decisiones, así mismo orientar los esfuerzos sobre la satisfacción de las necesidades del cliente. En otro lado se debe contar con un buen diseño de incentivos para el trabajador eficiente y para los grupos que presentan ideas para mejorar los servicios y desarrollar la creatividad y la cohesión del grupo.

Cuadro 7. Relación variables aspectos generales.

Variable	Aspectos generales
V1	a. Cambios de tecnología.
V2	b. Mejorar las condiciones de trabajo.
V3	c. Reemplazar equipos obsoletos.
V4	d. Redefinición de funciones cambios en los perfiles de los empleados.
V5	e. Mejorar los sistemas de supervisión.
V6	f. Cambios en el organigrama.
V7	g. Mejorar las comunicaciones.
V8	h. Mejorar los sistemas de evaluación.

Fuente. Los autores. 2015.

Gráfica 3. Aspectos generales.



Fuente. Los autores. 2015.

Aquí sencillamente todo es regular, por lo que se diría que este aspecto se raja en su percepción entre los empleados, por lo que se deberá trabajar en este Plan Estratégico para subsanar al máximo a través de estrategias apoyadas en tácticas bien definidas todas las debilidades que se están presentando, empezando en este caso con las variables 8, 5, 4 y 3 con un 94% las que al estar regulares en porcentaje tan alto significa que deben ser atendidos como es el caso de mejorar los sistemas de evaluación, de supervisión, redefinición de funciones y remplazo de equipos obsoletos.

También serán tenidas en cuenta como debilidades aspectos relacionados con el 89% de percepción regular en que se encuentran tanto las condiciones de trabajo como los cambios de tecnología, ambas con un 89% y la mejora en las comunicaciones con un 78%, lo que si sorprende un poco es lo que pasa con los cambios en el organigrama que bajo la óptica de los aspectos generales sale mal librada con un 100% lo que denota la necesidad de una reingeniería en este sentido sobre la estructura organizacional y jerárquica de la empresa.

Se tuvo en cuenta los cambios de tecnología, mejoramiento del trabajo, redefinición de funciones, mejoramiento del sistema de supervisión, reestructurar el organigrama, mejoramiento en la comunicación y los sistemas de comunicación, lo cual se convierte en una debilidad para la organización; si se tiene en cuenta que su codificación es regular en un 89%, con base en dichos resultados permite que la organización tenga en cuenta, que la innovación tecnológica es la variable que explica el cambio técnico para la empresa.

Es decir, en el mundo empresarial de hoy el cambio se entiende se analiza, bajo el epígrafe de innovación, entendido como la introducción de nuevos productos en la administración y gerencia que permita, ser más productivos y competitiva, la empresa por tanto la idea es ser empresa innovadora en sentido estricto.

De otra parte debe contemplar y establecer condiciones favorables e indispensables frente a las exigencias del mercado, y que exista un proceso de retroalimentación continuar entre la dirección y el equipo que conforma la organización, manteniendo viva y permanente la motivación de manera proactiva y asertiva, que conlleve a una mayor afiliación y compromiso, ambiente de trabajo, capacitación, reconocimiento, seguridad y salud ocupacional, relaciones humanas, satisfacciones con la remuneración, supervisión y toma de decisiones.

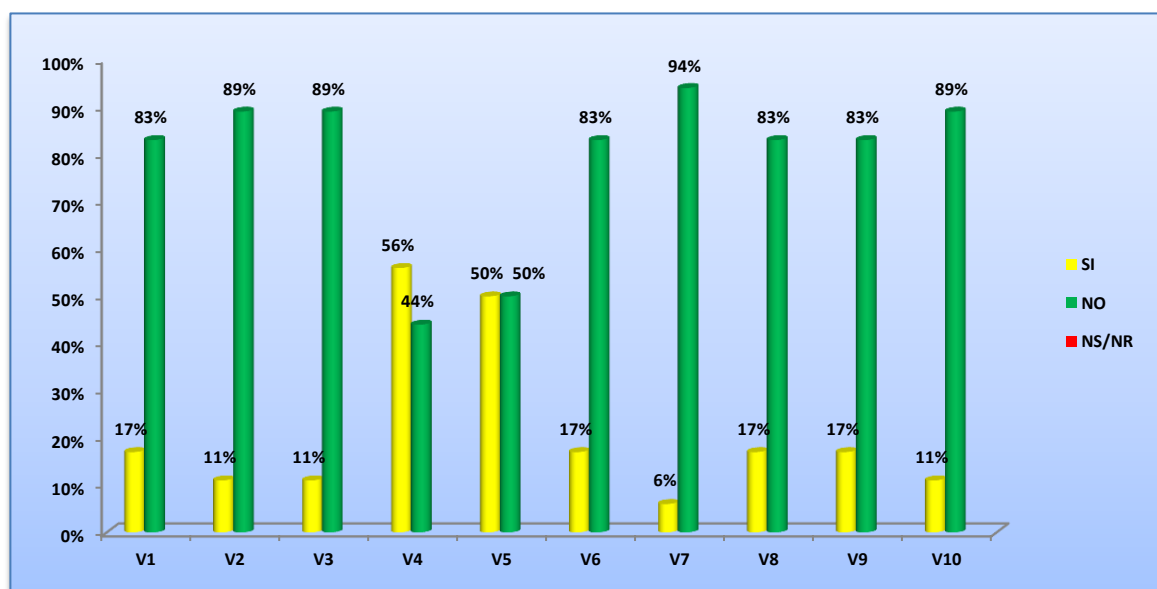
Cuadro 8. Relación políticas generales.

Variable	Políticas generales
V1	a. Crecimiento.
V2	b. Estabilidad.
V3	c. Solidez.

Variable	Políticas generales	
V4	d.	Liquidez.
V5	e.	Endeudamiento.
V6	f.	Calidad del servicio.
V7	g.	Integración.
V8	h.	Ampliación de cobertura.
V9	i.	Excelencia.
V10	j.	Desarrollo institucional.

Fuente. Los autores. 2015.

Gráfica 4. Políticas generales.



Fuente. Los autores. 2015.

En lo relacionado con el uso de estrategias en las Políticas Generales un 94% de los encuestados consideran que no hay estrategias en términos de integración, sin embargo si se compara con el aspecto de Organización se encontrará que allí la integración entre áreas tiene una percepción buena del 78% lo que llevaría a pensar que es el resultado de decisiones personales no como resultado de estrategias institucionales lo que ofrece un campo de trabajo para llegar hasta los trabajadores, como una oportunidad de mejoramiento.

Aquí la estabilidad como resultado de una estrategia no sale bien librada pues el 89% no lo consideran así, sin embargo vista dentro del aspecto de Organización tiene un 61% de aceptación, que aunque no es del todo bueno si deja entrever que también es el resultado de comportamiento personal y no estimulado por parte de la organización, la solidez y el desarrollo institucional se tendrán entonces como debilidades con un 89%.

En este aspecto de Políticas Generales se encuentra gran cantidad de material a la hora de definir el Plan Estratégico que deberá ser instaurado en la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, si se analiza que el crecimiento, la calidad del servicio, la ampliación de cobertura y la excelencia no cuentan con estrategias que las dinamicen en opinión del 83% de los encuestados según gráfica 4.

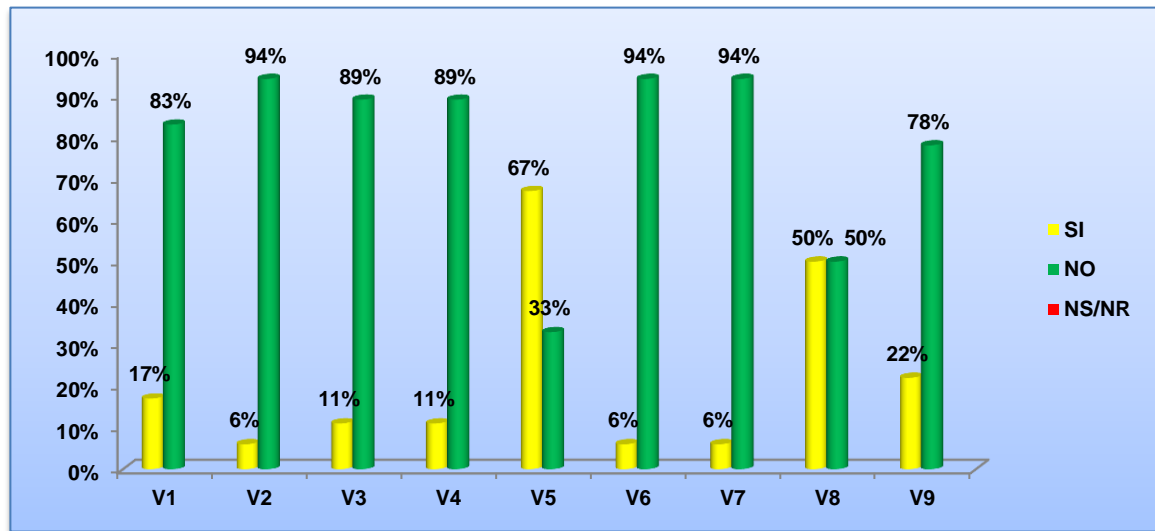
En este aspecto la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, debe establecer una gran variedad de fines, metas y políticas, acorde con su razón social; y con la responsabilidad social que exige en tal sentido y de esta forma se obtengan resultados que garanticen el éxito futuro, ya que todas sus acciones políticas, sistemas de comercialización, cualidades repercuten en el desarrollo empresarial y propósito de la organización. Es conveniente que esta área como función principal sea la de proveer la información necesaria para creación de un sistema contable como todo proceso necesario debe ser llevado en forma ordenada y lógica, de acuerdo con el procedimiento de los principios contables y financieros, generalmente aceptables. Por consiguiente la planificación y control ayudan a determinar anticipadamente el flujo ordenado de información y por otro la supervisión de las operaciones que han realizado, lo anterior a través de presupuesto, estado de flujo de fondos, estados financieros, punto de equilibrio y aplicar el proceso de control. Finalmente, cabe llamar la atención para que la gerencia y todo el equipo que conforma la empresa piensen en el futuro y sobre el potencial de la nueva arma competitiva que es la calidad del servicio como factor clave para hacer cliente potencial y adquirir nuevos.

Cuadro 9. Variables de fortalezas y debilidades.

Variable	Tiene la empresa un conocimiento claro de:
V1	a. Su estructura económica.
V2	b. El mercado.
V3	c. La competencia.
V4	d. Los niveles de inversión.
V5	e. Las áreas competitivas.
V6	f. Las debilidades.
V7	g. El impacto social.
V8	h. Los costos.
V9	i. La cobertura.

Fuente. Los autores. 2015.

Gráfica 5. Fortalezas y debilidades.



Fuente. Los autores. 2015.

Según lo anterior los trabajadores de la empresa consideran que no se tiene un conocimiento claro sobre el mercado, las debilidades y el impacto social con un 94%, sobre la competencia, los niveles de inversión con un 89%, la estructura económica con un 83% y la cobertura en un 78%. Si bien todos estos aspectos deberían ser conocidos por los trabajadores para enmarcar mejor su empresa dentro del contexto no es una debilidad sentida y ya se dejaba notar en el primer aspecto analizado cual es el de la Organización que mostró como debilidad el que no se conociera información externa.

Lo que si aparece como una fortaleza en medio de tanta debilidad es el conocimiento que se tiene sobre las áreas competitivas y los costos con un 67% y un 50% respectivamente, información para nada nueva porque se ha venido insistiendo a lo largo del análisis el buen conocimiento que los trabajadores tienen de su empresa a nivel interno.

En dicho componente se tuvo en cuenta la estructura económica, al mercado la competencia, niveles de inversión, áreas competitiva, debilidades, fortalezas, aspectos que se enmarcan dentro del diagnóstico estratégico y que en tal sentido se enfrenta a la empresa, por ello se debe tener claro su concepto. Fortalezas que son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de objetivos de una institución. En cuanto a las debilidades estas con actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las oportunidades con los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

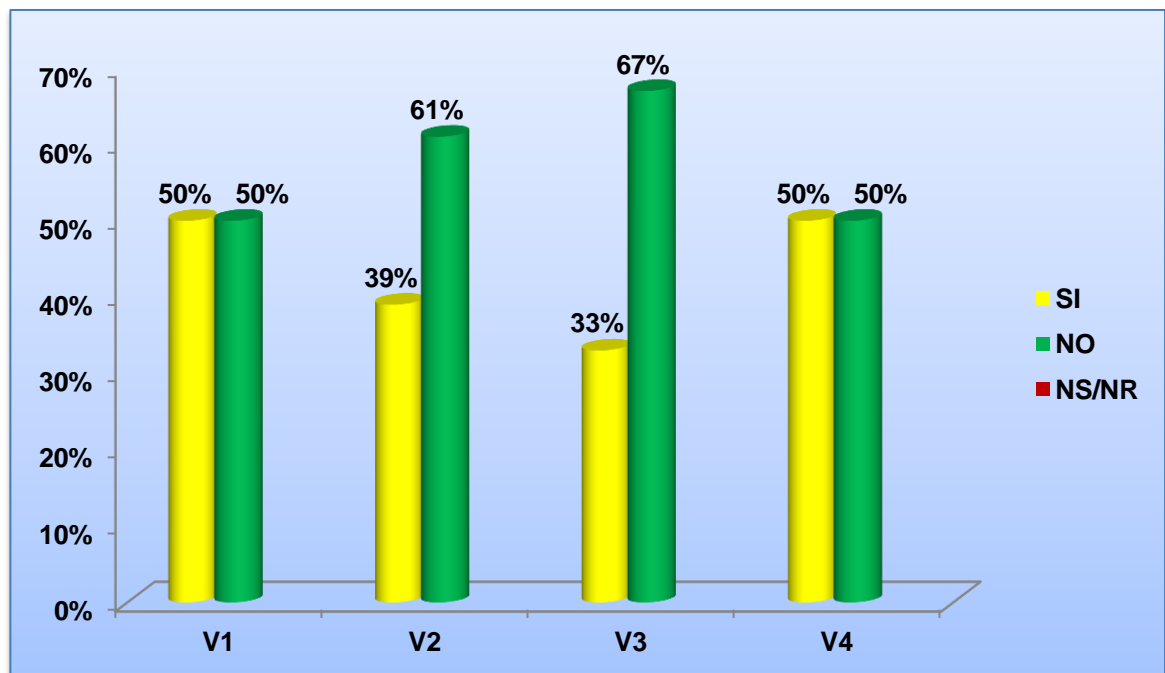
Las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. De igual manera los principios organizacionales, entendidos como el conjunto de creencias y valores que guían e inspiran la vida de la empresa. Es decir son el soporte de la cultura organizacional y corporativa por tanto, la misión debe establecer una mayor responsabilidad social, conocer bien su mercado, sus competencias, proveedores, clientes y su posicionamiento. En cuanto a la visión se refiere a la organización debe entender que esta conduce a ser un puente que une el presente con el futuro. De ahí, que para entonces necesario diseñarla par que la organización tenga claro que dentro de su negocio, debe volcarse hacia los clientes y la calidad de los servicios hacia los clientes que permitan que se constituya en verdadera ventaja competitiva.

Cuadro 10. Variables según evaluación de desempeño.

Variable	Cuenta la empresa con un sistema integral, sistemático, objetivo y eficaz para evaluar.
V1	a. La eficiencia del recurso humano.
V2	b. La eficiencia de los equipos.
V3	c. La eficiencia de la cobertura comercial.
V4	d. La capacidad de cumplir objetivos.

Fuente. Los autores. 2015.

Gráfica 6. Evaluación del desempeño.



Fuente. Los autores. 2015.

En lo que respecta al análisis de las variables del desempeño se observa una situación de un tanto de equilibrio en lo que respecta a la variable 1 y la 4, con un 50% que considera que si hay un sistema integral para evaluar la eficiencia del recurso humano y la capacidad para cumplir objetivos, pero como también está el otro 50% entonces se puede tomar también como debilidad.

En cuanto a la eficiencia de los equipos el 61% que responde que considera que no hay un sistema integral de evaluación está correspondiendo con la posición de Aspectos Generales vista antes donde se dijo que era necesario reemplazar equipos obsoletos y donde si se presenta una reafirmación del buen conocimiento de los derroteros y situación de la empresa que tienen sus trabajadores es cuando opina un 67% de los mismos que no hay un sistema integral de evaluación de la cobertura comercial, sin embargo se puede preguntar cómo pueden hacer esta afirmación si conocen tan poco del entorno, lo que si es que hasta aquí, el conocimiento interno será una de las grandes fortalezas a la hora de construir la Matriz DOFA.

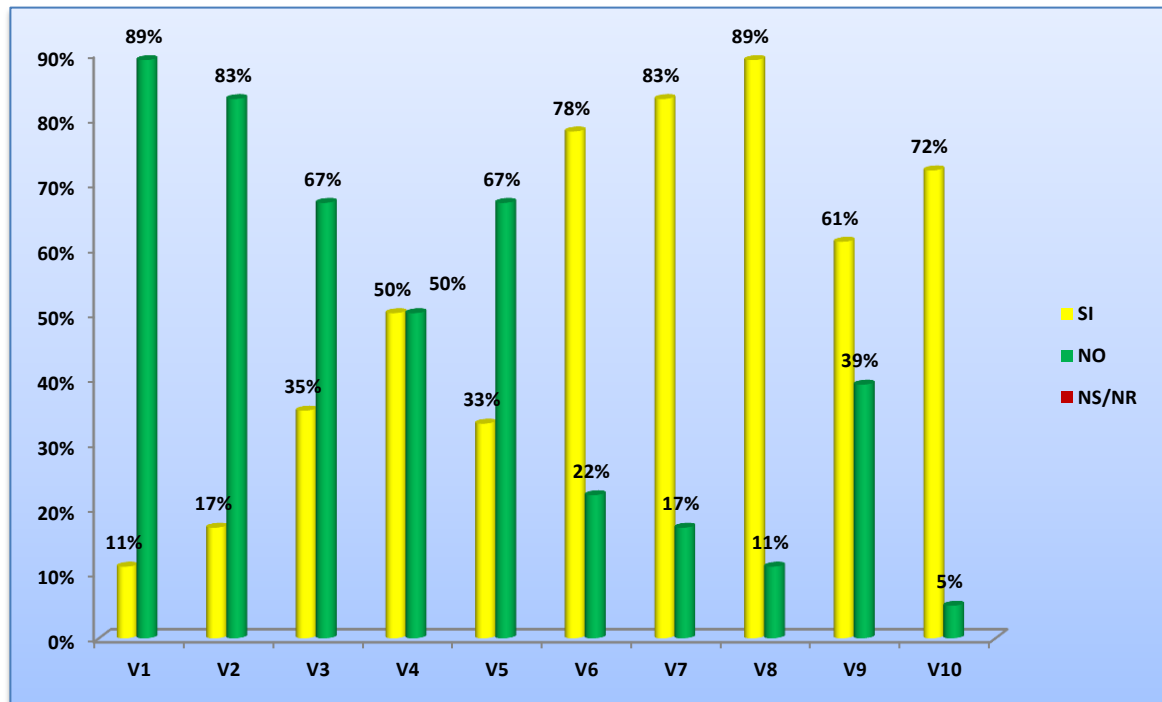
Dicho componente relaciona la eficiencia del talento humano, de los equipos de la cobertura comercial, y la capacidad de cumplir objetivos; aspectos que también presenta debilidad, que por ello es conveniente tener claro que la constante evolución del mundo empresarial exige que un buen gerente sea a su vez, un administrador bien organizado y el comportamiento de sus colaboradores que le permita ofrecer su máxima dedicación, motivación y productividad y pueda explotar todo su talento resulta indispensable que exista confianza y buena comunicación entre la parte administrativa y operativa.

Cuadro 11. Variables según Análisis Individual.

Variable	Cuenta la empresa con un sistema de evaluación del desempeño individual.
V1	a. Simplificar procedimientos.
V2	b. Agilizar la calidad.
V3	c. Aplicar la calidad.
V4	d. Mejorar las condiciones de trabajo.
V5	e. Mejorar el diseño de los productos.
V6	f. Mejorar los procesos.
V7	g. Eliminación de pérdidas.
V8	h. Reducción de gastos.
V9	i. Eliminar papelería y trámites.
V10	j. Eliminar requisitos.

Fuente. Los autores. 2015.

Gráfica 7. Análisis individual.



Fuente. Los autores. 2015.

Finalmente las variables de análisis individual, aportan información positiva con respecto a la evaluación del desempeño individual en aspectos como un 78% considera que es bueno la mejora en los procesos y en las condiciones de trabajo. Con respecto al análisis individual se tuvo en cuenta los factores de procedimiento, calidad, condiciones de trabajo, procesos entre otros. Lo cual también presenta debilidades que deben tener correctivos necesarios para que los procesos sean más efectivos. Es decir, la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, debe estar a la vanguardia de la actual innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad que tipifican a mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo son herramientas gráficas para el buen funcionamiento de la organización.

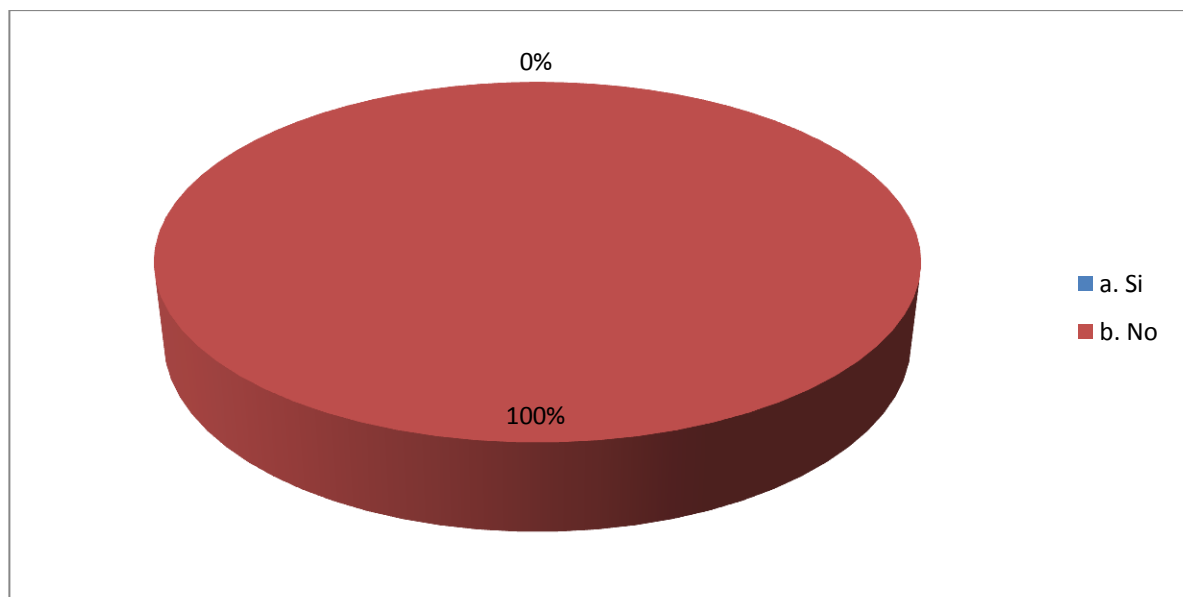
Por consiguiente en nuestros días es esencial que las empresas posean manuales de procedimientos que detallen en forma clara cada uno de los pasos a seguir en la ejecución de la actividad o función asignada, y sirva de mejoramiento de los procesos revisando constantemente el que hacer y pensando siempre en el cumplimiento con la calidad de los principios, corporativos, el direccionamiento estratégico, generando éxito como alternativa productiva y competitiva.

Es a través del control de calidad en los productos y servicios, que se garantiza la satisfacción del cliente, pero además dicha satisfacción debe darse un buen precio y excepcional servicio que genere clientes satisfechos y la consecución de nuevos. La garantía de calidad es la esencia misma del control de calidad que busca asegurar mediante los productos y servicios, dando le la oportunidad al cliente de comprar con toda confianza y satisfacción a largo plazo.

Por ello, la gerencia debe dar y reconocer la importancia de la garantía de la calidad, involucrando a todos sus miembros que la conforman para que den todo de sí y alcancen la meta común. De otro lado para que el producto o servicio no tengan fallas o defectos se debe asegurar la calidad, buscando siempre que los productos y servicios ofrezcan las características de calidad real.

Se termina así con la primera parte que permitirá construir la matriz DOFA a partir de la información generada y analizada con base en las encuestas que dan a conocer e identifican el direccionamiento estratégico, de manera que a continuación se presenta el análisis de la segunda encuesta que también participa del proceso de determinación del Plan Estratégico de la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA y que amplía la información orientada a identificar el direccionamiento estratégico empresarial.

Gráfica 8. ¿Tiene usted conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)?



Fuente. Los autores. 2015.

La gráfica permite evidenciar que no se tiene conocimiento sobre los aspectos corporativos de la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, como son

visión, misión, principios y valores. Ello significa que si la empresa no tiene implementado o definido los principios corporativos, difícilmente podrá establecer cuál es su responsabilidad social, empresarial, cuáles son sus clientes, su posicionamiento, su segmento de mercado, cuáles son sus productos, hacia donde quiere ir; además de no tener claro que el cliente requiere calidad, productividad. Pues los principios corporativos son las creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional.

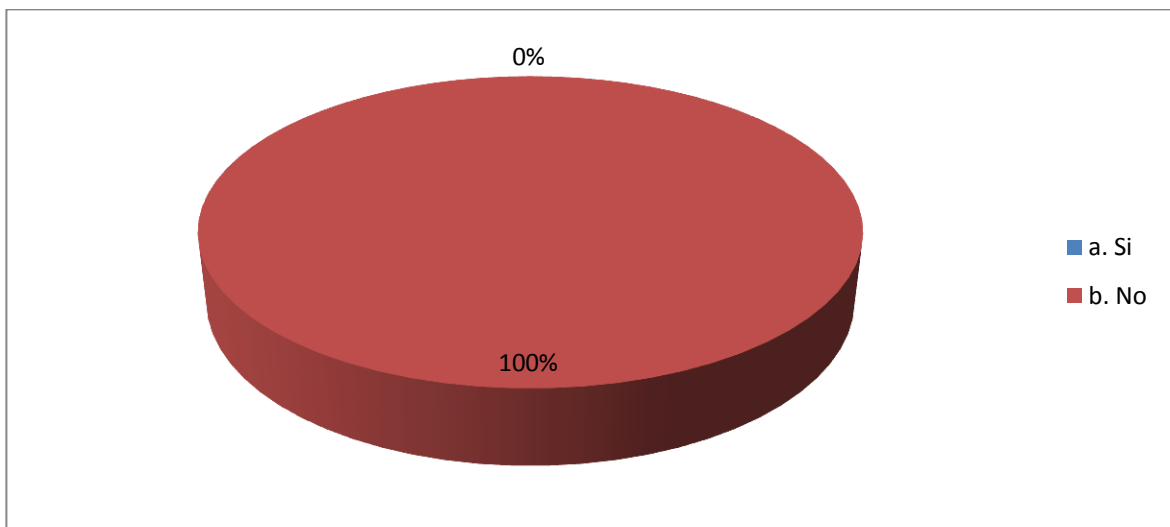
La respuesta es contundente y contradice completamente todo el postulado que se trae del análisis de la anterior sección y donde siempre se recalcó que se conocía muy bien la empresa, entonces la impresión que se da es que se conoce como proceso y procedimiento pero no en términos de identidad corporativa por lo que se hará necesario implementar con urgencia un plan de divulgación y conocimiento de aspectos tan importantes como la Misión la visión, construir indicadores en tal sentido y definir un plan de seguimiento y evaluación.

Es importante, indicar que los aspectos corporativos: La misión y visión juegan un papel fundamental ya que ellos permiten contribuir y llegar a garantizar el futuro. De ahí, que su definición conlleva a establecer una tarea gerencial de mucha importancia, por tanto de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico dentro de la empresa.

A través de la misión se desea saber cuáles son los objetivos, para que existe la organización, cuáles son sus clientes, cuáles son sus prioridades, cuál es su posicionamiento en el mercado, cuáles son sus valores, su negocio, para que exista la empresa, cuáles son sus productos o servicios, cuáles son sus objetivos organizacionales, cuál es su responsabilidad social empresarial.

Por consiguiente, tanto la misión como visión, están debidamente asociadas, ya que son el soporte que conforman un proceso de planeación estratégica que se inicia por identificar y definir los principios de la empresa. Por tanto, toda la organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos; la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, no debe ser ajeno a ello. De ahí, que el ejercicio de definir la misión y visión es una tarea de la gerencia, pero deben ser claramente formulados, difundidos y conocidos por todos sus colaboradores.

Gráfica 9. ¿Dispone la empresa de una estructura organizacional bien definida?



Fuente. Los autores. 2015.

La gráfica establece que no se tiene bien definida la estructura organizacional. Lo cual indica que si no se tiene definido la agrupación de actividades y personas por áreas funcionales que haga posible la expansión organizacional, difícilmente puede realizar los procesos comerciales de manera mucho más efectiva; se debe tener claro que con las ventajas de una estructura organizacional, permite una mayor organización, dirección, coordinación e integración y control de toda la agrupación organizacional, ya que es el reflejo lógico de las funciones, se puede mantener el poder y prestigio de las funciones principales; se sigue el principios de la especialización ocupacional; se simplifica la capacitación y también se cuenta con medios para un riguroso control desde a alta gerencia.

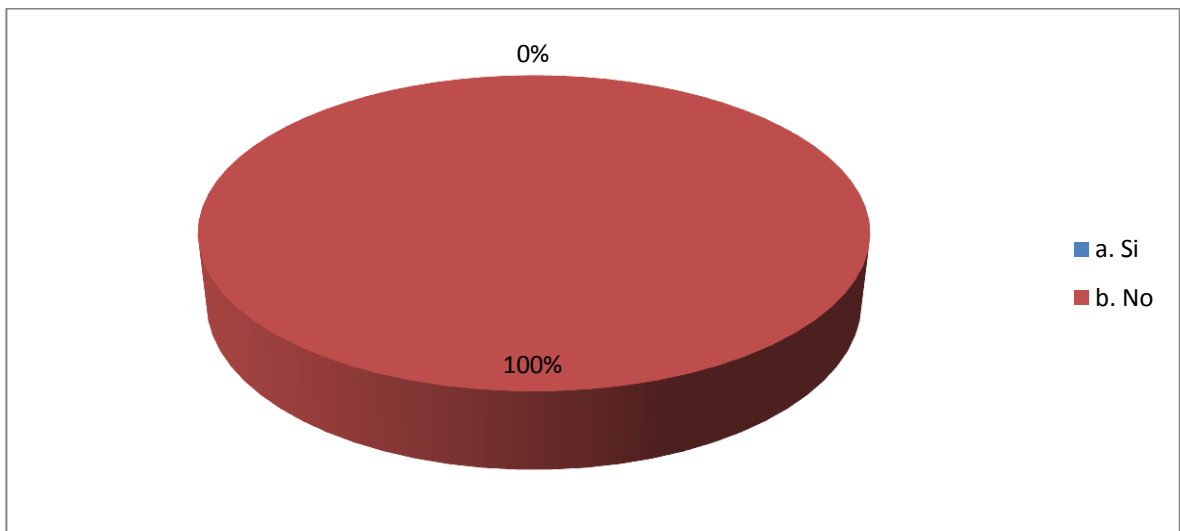
Además permite delegar responsabilidades a los niveles superiores; conlleva a que se haga énfasis en mercados y problemas locales; se mejora la coordinación a nivel de la cobertura geográfica que cubre; mejora la comunicación directa con los intereses locales y proporciona un campo de capacitación medible para todos sus colaboradores. También se alienta la concentración en las necesidades de los clientes; se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor comprensivo, se desarrolla la pericia en el área de clientes; se obtiene ventaja económica; se usa tecnológica especializada, se utilizan habilidades especiales.

Además se concentran atención y esfuerzos en líneas de productos; se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados; permite el crecimiento y diversidad de productos; se mejora la coordinación de actividades funcionales; la responsabilidad de utilidades recae en el nivel divisional; proporciona un campo de capacitación medible para todos sus colaboradores; se orienta a resultados finales, se mantiene la identificación profesional y finalmente

se precisa la responsabilidad de utilidades por producto. Se reafirma la posición de los trabajadores con respecto a la evaluación que hacen de la estructura organizacional, como se vio en la organización cuando opinó el 100% que la organización interna es regular, lo que desde ya permite identificar a esta como una de las grandes debilidades sobre las que se tendrá que trabajar, al igual que la identificada antes.

La ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, requiere de una estructura organizacional que le permita establecer un orden jerárquico y funcional, motivado por el éxito en sus operaciones y poder operar en condiciones adecuadas, de tal manera que permita responder a los fines propuestos por la organización. Es decir, reagrupar todas las actividades comunes y pertinentes a determinadas funciones u operaciones en grandes unidades y similares que permita ofrecer ventajas en el sentido de que todos sus colaboradores se dediquen a actividades específicas y productivas en una línea de dependencia. Si se tiene una estructura organizacional adecuada seguramente tiende a crecer ya expandirse. Más aun cuando la empresa está en crecimiento requiere adaptar su estructura a su propia dinámica.

Gráfica 10. ¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo, normas, procedimientos, manuales, controles que se tienen en la empresa?

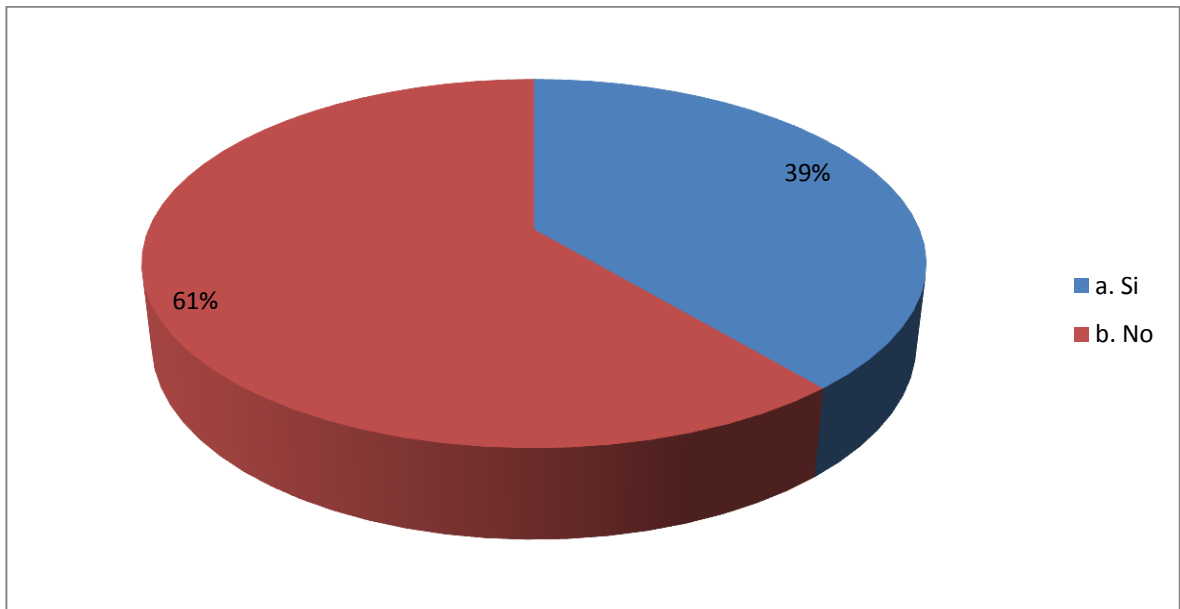


Fuente. Los autores. 2015.

Al preguntárseles si conocen el reglamento interno de trabajo (normas, manuales controles) que se tiene en la empresa manifestaron que no en un 100%. El no poseer dichos factores sencillamente no se tiene una guía o procedimiento a seguir para llevar a cabo las operaciones, no se cuenta con una ayuda básica, pues estos procedimientos constituyen una amplia orientación en el trabajo a desarrollar.

Por ello debe considerarse como prioritario su elaboración e implementación que permita la calidad de los servicios, las cualidades individuales de los participantes y todos los demás elementos organizacionales de la empresa. De manera que se tiene aquí otro dato que corrobora que los empleados conocen mucho pero de la empresa en términos de procesos pero no de lo institucional pero también se identifica que hay debilidad por parte de la administración al no divulgar estos aspectos, que también fueron tratados en los Aspectos Generales en la gráfica 3.

Gráfica 11. ¿Dentro de su grupo de trabajo existe una retroalimentación permanente entre los miembros del equipo y su jefe inmediato?

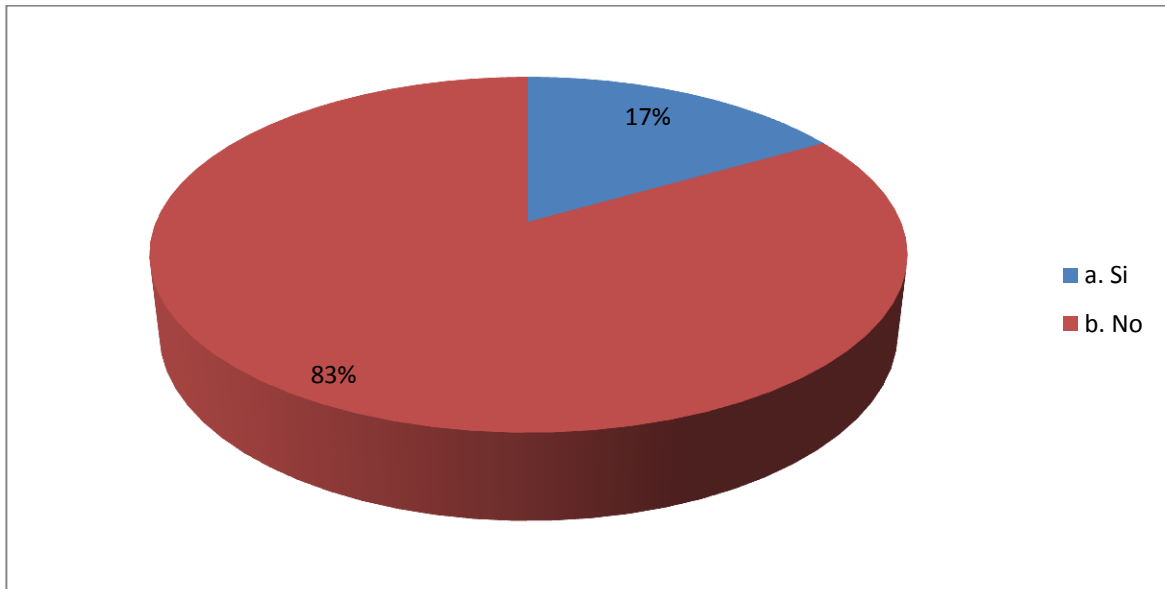


Fuente. Los autores. 2015.

Se puede evidenciar que dentro el grupo de trabajo existe una retroalimentación permanente entre los miembros del equipo y su jefe inmediato en un 39%, y no lo consideran en un 61%. El factor retroalimentación es fundamental ya que este proceso ayuda a mejorar la organización del trabajo, su ambiente, comunicación, relaciones, supervisión y por ende la toma de decisiones. Es así como el proceso de retroalimentación contribuye a los índices del mejoramiento y calidad que permitan medir los avances logrados; lo cual son condiciones indispensables por parte de la empresa como estrategia o prerrequisito para ser más productivo y competitivo en el mercado.

Dentro de las estrategias a definir se debe tener claro que se hace necesario lograr una buena comunicación entre las áreas en términos de aprovechar la buena disposición que en tal sentido se ha manifestado.

Gráfica 12. Conoce las metas y objetivos de la empresa.



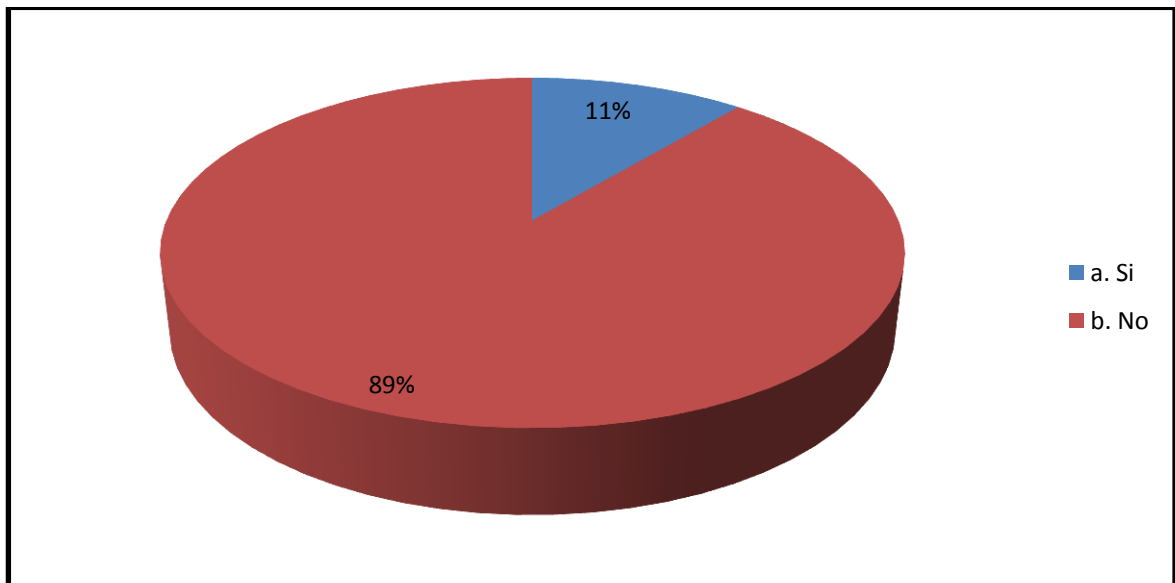
Fuente. Los autores. 2015.

Manifestaron que conocen las metas y objetivos de la empresa solo en un 17%, y las desconocen en 83%. En este aspecto vale la pena indicar que el conocimiento sobre los objetivos y metas empresariales conlleva a beneficios máximos, supervivencia, imagen, poder, pues una empresa donde los colaboradores no tengan conocimiento de los objetivos y metas es algo tan sin sentido como navegar un navío sin determinación de un propósito.

Por ello en la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, los objetivos de deben convertir en la razón de ser de su existencia, de ahí la relevancia que todos sus colaboradores tengan conocimiento de los mismos, además de que deben ser significativos y desempeñar el doble papel de meta y elemento motivador, estableciéndose de tal manera que sean comprensible y aceptador por quien ha de lograrlos, es así que en la práctica, la administración eficiente requiere que se establezcan objetivos en todas las áreas que contribuyen al logro organizacional total. Una ventaja de establecer y que todos sus integrantes los conozcan para cada una de sus áreas de gestión permita un mayor posicionamiento en el mercado, ser más creativos e innovar, establecer mayor productividad, rentabilidad, actuación y responsabilidad gerencial, actuación y actitud del trabajador; y por ende responsabilidad social empresarial.

Se ha repetido a lo largo del análisis que los empleados conocen muy bien la empresa hacia adentro pero seguramente en términos de procesos y labores individuales porque en términos de Imagen Corporativa, y reglamentos el conocimiento es muy bajo.

Gráfica 13. Ha recibido inducción y capacitación adecuada para desempeñarse en su cargo.

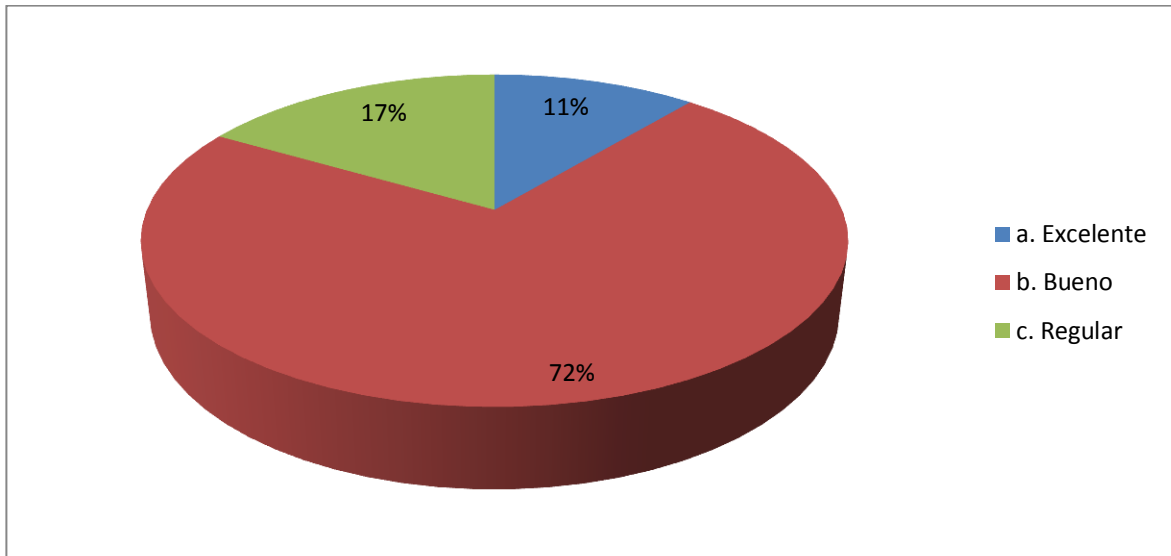


Fuente. Los autores. 2015.

La gráfica permite mostrar que los colaboradores han recibido inducción adecuadamente solo en un 11% y no la han recibido en un 89% respectivamente, lo que corrobora perfectamente el análisis que ampara la gráfica 2 en Aspectos Humanos cuando muestran lo desprotegidos que se sienten con respecto a los sistemas de inducción y de selección al contestar un 94% que dicho aspecto es regular, por lo que también será motivo de relacionarse como debilidad.

Dicho factor es muy importante si se tiene en cuenta que el proceso de inducción como característica en las empresas competitivas permite que el jefe se convierta en instructor, tutor, guía; enseña el qué, cómo y por qué de una operación y proceso. Por ello se debe invertir tiempo en la inducción, pues se sabe que todo empleado nuevo es ineficiente. De igual manera debe existir un programa de capacitación desarrollo congruente y convergente con las políticas de la empresa, donde se lleve a cabo secciones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en seminarios, cursos, charlas, entre otros.

Gráfica 14. Cuál es la imagen que tiene sobre la empresa.



Fuente. Los autores. 2015.

Manifestaron que la imagen que tienen sobre la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA es del 11% excelente; 72 buena; y el 17% regular. Establecer una excelente imagen empresarial conlleva a responder con mucho más esfuerzo, esmero y voluntad a las expectativas, exigencias gustos y preferencias tanto de clientes externos como internos. De la excelente imagen que se tenga de la organización, contribuye a generar motivación, proactividad, asertividad y por ende mayor responsabilidad y sentido de pertenencia, por lo que se convierte en una de las principales fortalezas a explotar a la hora de cruce de DOFA.

Qué debilidades considera usted que presenta la empresa: Los colaboradores manifiestan que requieren mayor participación en la toma de decisiones, se evidencia resistencia al cambio, desmotivación en cuanto a la remuneración salarial, no existe evaluación del desempeño, no se planifica por parte de la gerencia con eficacia y se carece de estrategia de promoción y publicidad.

Qué oportunidades cree usted que tiene la empresa: En cuanto a las debilidades, los colaboradores de la empresa consideran que las de mayor relevancia relacionan el liderazgo en el mercado; un mejor posicionamiento. Además la diversificación en mercado de nuevos productos y servicios, el crecimiento poblacional del contexto donde opera y la facilidad para entrar en el mercado.

Qué fortaleza tiene la empresa: Con respecto a las fortalezas que presenta la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, los colaboradores indicaron las siguientes: posee buena infraestructura física, es una empresa creada y

conocida a nivel local por el mercado. También indican que la segmentación del mercado es buena y con confiables los canales de distribución.

Qué amenazas tiene la empresa: Finalmente se relacionan las amenazas de mayor importancia las cuales relacionan la amenaza de sacarla del mercado, competencia desleal, pérdida de clientes, bajo nivel de servicio, la amenaza de existencia de competidores con precios más económicos y el aumento de calidad de productos sustituidos.

6.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Utilizando el criterio de elaboración de la Matriz MEFI, se procede utilizando el análisis anterior, a relacionar las debilidades y las fortalezas identificadas, asignando la correspondiente ponderación y asignando la escala de 1 a la debilidad importante, 2 a la debilidad menor, 3 a la fortaleza 3 menor y 4 a la fortaleza importante.

Cuadro 12. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Factores críticos para el éxito	Peso	Clasificación	Ponderado
Fortalezas			
• Liderazgo en el mercado local	0.1	4	0.4
• Segmentación del mercado	0.1	3	0.3
• Canales de distribución confiables	0.1	4	0.4
• Calidad de producto y servicio	0.1	4	0.4
• Se trabaja por vocación propia	0.1	3	0.3
Debilidades			
• Falta de información externa	0.1	2	0.2
• Sistemas de capacitación	0.1	2	0.2
• Aspectos corporativos	0.1	2	0.2
• Control de inventarios	0.1	1	0.1
• Infraestructura obsoleta	0.1	2	0.2
TOTAL	1.0		2.7

Fuente. Los autores. 2015.

El resultado ponderado no puede ser inferior a 1 ni superior a 4, y en la medida en que se acerque a 4 se estará direccionando la situación de la empresa hacia las fortalezas pero en la medida en que se acerque a 1 estará entrando en debilidades y eso sería preocupante, en el caso de la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA un ponderado de 2,7 con respecto a 2.5 que es la media la deja en terreno positivo sin embargo se deben tener en cuenta las debilidades.

6.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

El siguiente paso que permite avanzar en el proceso es el de identificar como se encuentra la empresa en cuanto a lo externo, es decir relacionar sus oportunidades y amenazas, labor de la que se encarga la Matriz MEFE, donde al igual que en el procedimiento anterior se clasifican con 1 la amenaza importante, 2 la amenaza menor, 3 la oportunidad menor y 4 la oportunidad importante y se asignan las ponderaciones que se crean son las adecuadas de acuerdo a la clase de empresa y a la importancia que se le dé a cada una de ellas.

Cuadro 13. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos. (MEFE).

Factores determinantes del éxito	Peso	Clasificación	Ponderado
Oportunidades			
• Adquisición de tecnología.	0.1	4	0.4
• Ampliación de la cobertura comercial.	0.1	4	0.4
• Liderazgo en el mercado.	0.1	4	0.4
• Mejor posicionamiento.	0.1	3	0.3
• Nuevos inversionistas.	0.1	3	0.3
Amenazas			
• Amenaza de sacarla del mercado.	0.1	2	0.2
• Competencia desleal.	0.1	2	0.2
• Pérdida de clientes.	0.1	1	0.1
• Bajo nivel de servicio.	0.1	2	0.2
• Competidores con precios más económicos.	0.1	1	0.1
Total	1.0		2.6

Fuente. Los autores. 2015.

Obsérvese como, de acuerdo a la clasificación y a la ponderación asignadas a cada una de las Oportunidades y Amenazas el ponderado está prácticamente en la media de 2.5 pues es de tan solo 2.6 lo que si bien no acerca demasiado a i que sería el nivel no deseado, tampoco se acerca a 4 que significaría una situación externa favorable.

6.5 LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una

muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, 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.

Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo.

Detalle	Distribuciones Riber Salamanca			Competencia X		Competencia Y	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Fuente. Los autores. 2015.

En este caso, la principal competencia de la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA es las ferreterías del Municipio de Acacias, con un ponderado de 2.8, que por lo demás no es muy alto y no dista tanto ni del 2.3 de la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA ni del 2.2 de la competencia y más bien las 3 empresas se mueven en un nivel medio lo que permite ver que no se encuentra un escenario muy competitivo.

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la empresa es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas.

El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones. Debido a una mayor turbulencia de los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Se ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

La satisfacción y lealtad del cliente se mide estableciendo la rentabilidad por producto la cual es igual al margen sobre el margen total. También se aplica índice de comercialidad que equivale a ventas de los productos sobre ventas totales. Al igual que se tiene en cuenta el nivel de calidad correspondiente al total de productos sin defectos al total de productos comercializados y elaborados.

6.6 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

El siguiente paso dentro de la elaboración de proceso de Planeación estratégica para la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA. consiste en la definición de la tendencia que deben llevar las estrategias identificadas en la matriz DOFA, de eso se encarga la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA, que parte de los datos internos de la matriz MEFI para llegar hasta la Fuerza Financiera y la Ventaja Competitiva y los de la matriz MEFE para ir a lo externo es decir la Estabilidad Ambiental y la fortaleza de la industria, datos que una vez cuantificados con la técnica que exige la herramienta, llevan a ubicar en los 4 cuadrantes de la figura de Matriz PEEA la tendencia en términos de agresivo, conservador competitivo y defensivo, para lo que una vez que se han ubicado las calificaciones se identifica que la tendencia es agresiva, es decir el primer cuadrante.

Cuadro 15. Matriz PEYEA.

Posición Estratégica Interna	Calificaciones
FORTALEZA FINANCIERA	
Rendimiento sobre la inversión	4.0
Apalancamiento.	3.0
Liquidez.	5.0
Capital de trabajo.	3.0
Flujos de efectivo.	3.0

Posición Estratégica Interna	Calificaciones
Facilidad para salir del mercado.	2.0
Riesgos implícitos del negocio.	3.0
VENTAJA COMPETITIVA	
Potencial de crecimiento.	5.0
Potencial de utilidades.	4.0
Estabilidad financiera.	3.0
Conocimientos tecnológicos.	0.02
Aprovechamiento de recursos.	2.0
Intensidad de capital.	4.0
Facilidad para entrar en el mercado.	5.0
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	5.0
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Cambios tecnológicos.	-0.02
Tasa de inflación.	-2.0
Variabilidad de la demanda.	-4.0
Escala de precios de productos competidores.	-4.0
Barreras para entrar en el mercado.	-4.0
Presión competitiva.	-2.0
Elasticidad de la demanda.	-3.0
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
Participación en el mercado.	-3.0
Calidad del producto.	-4.0
Ciclo de vida del producto.	-3.0
Lealtad de los clientes.	-3.0
Utilización de la capacidad de la competencia.	-1.0
Conocimientos tecnológicos.	-4.0
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2.0
	-20.0

Fuente. Los autores. 2015.

El promedio de FF es= 3.28

El promedio de FI es= 4.285

El promedio de EA es= -2.57

El promedio de VC es= -2.85

El vector direccional coordina el eje X es:

$-3.41 + (+4.285) = 0.875$

El vector direccional coordina el eje Y es:

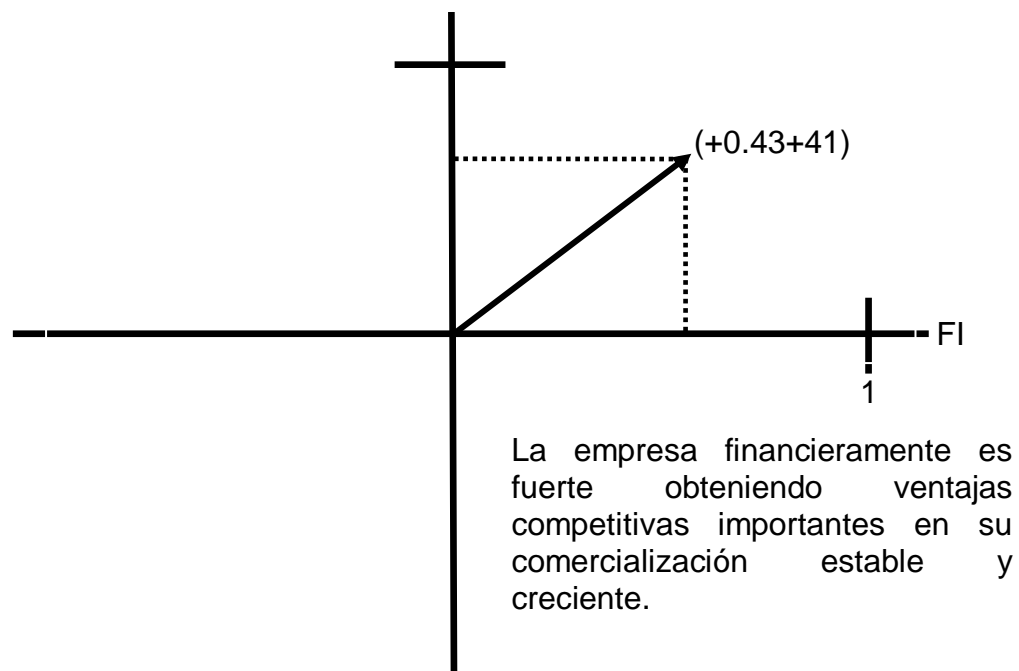
$-2.85 + (+3.28) = 0.43$

Se puede decir que la fuerza de la empresa es el factor dominante en la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, y su fuerza financiera también.

El perfil es agresivo por lo que la empresa se debe comportar como tal y mostrarse con acciones que rompan con lo que los competidores están esperando para alcanzarlos.

Se tiene un liderazgo y es el momento de convertirse en líderes absolutos de este mercado, ampliando las fronteras.

Figura 8. Aplicación de tendencia de estrategias.



Fuente. Los autores. 2015.

6.6.1 Costos estructuras de unidades estratégicas. Es importante indicar, que para que existan mayores atributos de competitividad, liderazgo, disciplina y visión, se requiere crear nuevas funciones que contribuyan a la realización de tareas comunes (definir objetivos, planear las actividades necesarias, y organizar el plan de trabajo) mantener el equipo (establecer objetivos y metas de equipo, funciones y responsabilidades, procedimientos del equipo sobre procesos de trabajo), necesidades individuales del equipo (realización personal, reconocimiento por las realizaciones, y trabajo significativo).

Dentro del modelo del comportamiento organizacional, la empresa se parece a su jefe. Por tanto, el modelo que se ofrece a la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, permite ofrecer características (dependiendo del liderazgo, ayuda al talento humano y realización organizacional, su utilidad está condicionada por el apoyo dado de cada uno de los colaboradores que integran la empresa. De igual manera, conlleva a aumentar la disciplina, el desempeño con responsabilidad,

satisfacción y autorrealización personal y profesional; es decir, su utilidad se refleja porque aumenta el compromiso y la coherencia entre el desarrollo personal y empresarial.

La organización lineal tiene las siguientes características. Autoridad y responsabilidad líneas formales de comunicación. De ahí la importancia que en la reestructuración ofrecida haya un mayor apoyo de talento humano para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Lo importante es que existe una comunicación asertiva y proactiva en todas las áreas funcionales de la empresa y se tenga claro las funciones y responsabilidades en el desempeño de sus funciones.

Tabla 1. Nómina actual Distribuciones Riber Salamanca.

Cargo	Salario mensual	Prestaciones sociales	Total mensual	Total anual
Gerente	2.800.000	1.400.000	4.200.000	50.400.000
Contador público	2.300.000	1.150.000	3.450.000	41.400.000
Logística	800.000	400.000	1.200.000	14.400.000
Secretaria	644.350	322.175	966.525	11.598.300
Bodega	644.350	322.175	966.525	11.598.300
Caja	644.350	322.175	966.525	11.598.300
Servicios generales	644.350	322.175	966.525	11.598.300
Auxiliar contable	644.350	322.175	966.525	11.598.300
Operarios	644.350	322.175	966.525	11.598.300
TOTAL				\$175.789.800

Fuente. Ferretería Distribuciones Riber Salamanca. 2015.

Tabla 2. Plan presupuestal costos y gastos reestructuración organizacional. (Planta de personal).

Cargo	Salario básico	Prestaciones sociales	Total mensual	Total anual
Gerente	3.000.000	1.500.000	4.500.000	54.000.000
Administrador	2.500.000	1.250.000	3.750.000	45.000.000
Director de ventas	2.000.000	1.000.000	3.000.000	36.000.000
Director de marketing	2.000.000	1.000.000	3.000.000	36.000.000
Director de talento humano	2.000.000	1.000.000	3.000.000	36.000.000
Contador público	2.600.000	1.300.000	3.900.000	46.800.000
Auxiliar contable	700.000	350.000	1.050.000	12.600.000
Facturación	700.000	350.000	1.050.000	12.600.000

Almacenista	700.000	350.000	1.050.000	12.600.000
Vendedor	700.000	350.000	1.050.000	12.600.000
Logística	1.000.000	500.000	1.500.000	18.000.000
Caja	700.000	350.000	1.050.000	12.600.000
Bodega	700.000	350.000	1.050.000	12.600.000
Total				\$3347.400.000

Fuente. Los autores. 2015.

6.6.2 Misión Sugerida. Somos una organización dedicada a la comercialización de productos de la industria de la construcción y ferretería, brindando productos de calidad al menor costo con el fin de satisfacer nuestros clientes del área de construcción y actividades relacionadas.

Figura 9. Procedimiento para la misión empresarial



Fuente: la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA. 2015.

6.6.3 Visión sugerida. Líderes en la región en el sector de la construcción y la ferretería, fortaleciendo todos nuestros servicios, aplicando políticas de mejoramiento continuo reflejadas en todos nuestros procesos.

Figura 10. Procesos de servicios.



Fuente: la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA. 2015.

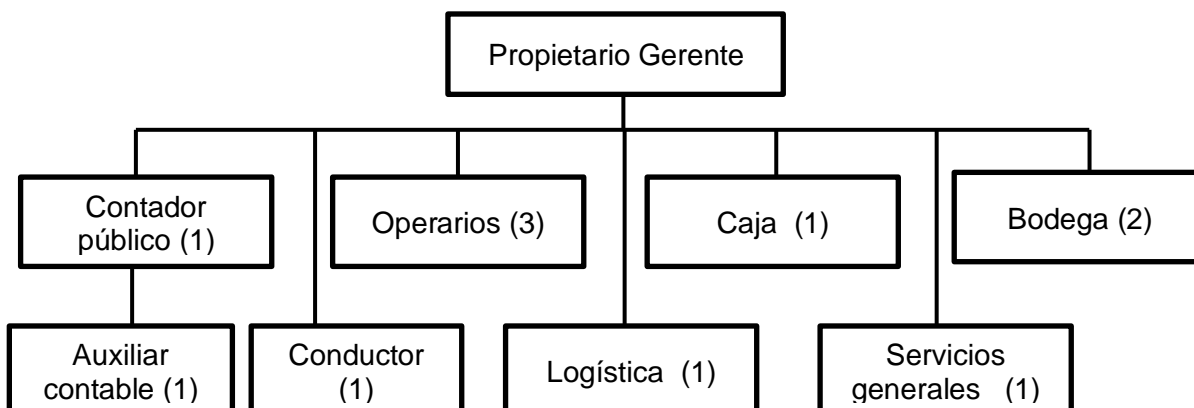
6.6.4 Principios y valores sugeridos.

- Respeto: Comprender y aceptar la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material.

- Dedicación al Cliente: la razón de la organización son los clientes.
- Trabajo en equipo: el trabajo está enfocado a trabajar en equipo.
- Pertenencia: realizar el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral, manteniendo el deseo y la motivación de aportar al desarrollo organizacional mediante la capacidad intelectual y física.
- Honestidad: actuar con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos misionales.
- Talento humano: los desafíos que debe afrontar la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, imponen exigencias elevadas en cuanto a la capacidad, esfuerzo, voluntad, aprendizaje, aportes y rendimiento de sus trabajadores. De ahí, que se fomentará el desarrollo de las capacidades y talentos de todas las personas que integran la empresa para que encuentren su realización personal y laboral en los desafíos que ofrece La ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA.
- Compromiso por la calidad total: lograr la calidad en la administración del portafolio de productos y servicios, como factor decisivo hacia el desarrollo exitoso de la empresa. La calidad tendrá que convertirse en un valor, en una forma de vivir corporativa y en una prioridad empresarial. En el proceso de calidad y en una prioridad empresarial. En el proceso de calidad cada colaborador es parte fundamental para el logro de los objetivos y por ello deberá procurar ejercer acciones de mejoramiento continuos en todos los aspectos de su actividad laboral y empresarial. Involucrando a los proveedores que suministran los productos y servicios.
- Rentabilidad. La Ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, busca alcanzar altos niveles de productividad y competitividad que aseguren la supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Se está plenamente convencido que para ser rentable se puede crecer asegurando su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a su propietario, trabajadores y clientes en general. Por ello, es compromiso y responsabilidad de todos sus integrantes lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.
- Responsabilidad social empresarial. La Ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, se comportará como ciudadano corporativo y por consiguiente contribuirá en la medida de sus posibilidades con todos sus grupos de interés (Estado, sociedad, empresas, clientes y proveedores), teniendo en cuenta la atención, preservación y conservación del medio – ambiente.

6.6.5 Estructura organizacional ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA. A continuación se describen los cargos de la estructura organizacional teniendo en cuenta su orden jerárquico y el modelo lineal que posee la organización. El total de sus colaboradores son 12 trabajadores (ver figura 11).

Figura 11. Estructura organizacional.



Fuente: Ferretería Distribuciones Riber Salamanca. 2015.

6.6.6 Manual de funciones. La siguiente tabla establece el manual de funciones, la cual describe la denominación del cargo, jefe inmediato, número de personas, funciones, requisitos de educación y experiencia (ver cuadro 16).

Cuadro 16. Manual de funciones gerente.

Denominación del Cargo:	Gerente
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la Empresa. • Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo. • Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad. Elaborar plan de mercadeo para los vendedores. Controlar la administración de mercadeo. • Autorizar y ordenar los respectivos pagos. • Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente. • Elaborar presupuestos de ventas mensuales. Presentar políticas de incentivo para los vendedores. • Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores. • Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas. 	
Requisitos de Educación:	Administrador de Empresas.

Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 17. Manual de funciones contador.

Denominación del Cargo:	Contador
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad. • Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal. • Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retefuente, Impuestos, Parafiscales, etc. • Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa. • Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria. • Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa. • Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa. • Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa. 	
Requisitos de Educación:	Contador público con tarjeta profesional.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 18. Manual de funciones operarios.

Denominación del Cargo:	Operario.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Tres (3).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario asignado. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente). • Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente. • Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia. • Responder por los implementos de trabajo asignados. • Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo. • Velar por el orden y aseo del lugar. • Llevar al día los registros requeridos para el control de las ventas. • Dentro de las funciones a realizar se encuentran: Recepción de materiales, pesajes, bodegajes, transportes , manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, limpieza de desperdicios, entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de órdenes, revisión del estado de los equipos y maquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 19. Manual de funciones Caja.

Denominación del Cargo:	Caja
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes; para ello en algunos casos posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención. • Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito si así lo requiere el establecimiento comercial. • Realizar transacciones seguras a través de tarjetas crédito y débito. • Recibir y verificar los diferentes medios de pago como efectivo, cheques, bonos sodexo, bigpass, entre otros; para evitar fraude. • Manejo de datafonos y entrega de movimientos de venta. • Asegurar la acogida y orientación al cliente para brindar un excelente servicio. • Detallar los diferentes medios de pago para evitar faltantes y sobrantes. • Asegurar la continuidad del servicio al cliente hasta el cambio de turno para brindar una mejor atención y no congestionar las cajas. • Cuidar el funcionamiento de las cajas y el buen estado de los activos de la empresa. 	

Requisitos de Educación:	Título de bachiller.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 20. Manual de funciones Bodega

Denominación del Cargo:	Bodega.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Dos (2).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar porque las deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) detectadas en la descarga de producto sean reportadas al gerente. • Revisar el adecuado almacenaje del producto de bodega interna. • Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega al gerente. • Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y consolidados, facturas de compra. • Verificar la limpieza, traza de medidas de seguridad, señalamientos de coordenadas, trazo de áreas de protección al producto, altura de las tarimas, distancia entre tarimas para minimizar los empaques dañados. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 21. Manual de funciones Conductor.

Denominación del Cargo:	conductor
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir, reparar y mantener el vehículo automotor, respetando las normas de tránsito y observando la reglamentación establecida para su utilización. • Responder por la seguridad, presentación y mantenimiento del vehículo, así como también por el buen estado de sus accesorios, herramientas y equipos. • Verificar y controlar la clase, cantidad y el valor del combustible suministrado al vehículo. • Transportar personal, material, suministros y equipos a los sitios encomendados. • Participar cuando sea necesario en el cargue o descargue del vehículo y traslado de elementos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir documentos, y otros objetos en las diferentes oficinas de la Empresa o lugares. • Recoger en las diferentes dependencias y entidades las comunicaciones dirigidas a la administración. • Realizar las operaciones menores que estén a su alcance y velar porque el vehículo siempre se encuentre en buenas condiciones. • Permanecer en disponibilidad de servicio hasta el tiempo que sea requerido por el jefe. • Llevar tarjeta de control de combustible y recorridos realizados. • Velar por la seguridad al igual que mantener discreción y reserva de la información y asuntos que conozca en razón del cargo que desempeña. • Responder por la conservación, mantenimiento y uso racional de los materiales y equipo asignado para el desempeño de su cargo. • Las demás que se le asignen, acordes con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo, por su Jefe inmediato. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 22. Manual de funciones logística.

Denominación del Cargo:	Logística.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna. • Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro; • Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales; • Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega; • Utilizar el software de aprovisionamiento, transporte y control logístico; • Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución; • Un responsable en logística tiene, en definitiva, la responsabilidad de la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 23. Manual de funciones servicios generales.

Denominación del Cargo:	Personal oficios varios.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con el horario asignado.• Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente).• Mantener en condiciones óptimas de aseo las instalaciones de la empresa (Zona Administrativa, Zona de Producción, etc.).• Velar por el orden y aseo del lugar.	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente: los autores. 2015.

6.6.7 Objetivos estratégicos empresariales.

Objetivo General: Ofrecer productos de calidad y garantía al menor costo para nuestros clientes.

Objetivos específicos:

- Utilizar el sistema de economía en escala para ofrecer productos módicos a nuestros clientes
- Ofrecer productos a menor precio contando con nuestro propio medio de transporte.
- Capacitar a nuestros colaboradores para mejorar el servicio al cliente.
- Conocer las necesidades reales de nuestros clientes para poder cumplir con sus requerimientos.

7. CONCLUSIONES

La realización de la matriz del perfil competitivo permite establecer una responsabilidad fundamental del estratega; la cual consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien. Este sistema de la auditoría externa que puede ser usado por la empresa. Normalmente, el proceso de la auditoría externa es más formal, pero la necesidad de entender las tendencias y los conocimientos clave es de suma importancia para la empresa. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas pueden servirle para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos.

En cuanto al proceso de motivación se ofrecen el establecimiento de metas, emprender acciones, necesidades y el grado de logro de las metas propuestas; con miras al éxito siempre y cuando tenga ingredientes de acción, voluntad, amor, preparación, fe y entusiasmo.

Así mismo, se identifican los enemigos internos de la motivación; la cual deben ser tenidos en cuenta para contrarrestar los efectos negativos que allí se presentan.

Se sugiere los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores), que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de planificación estratégico identificándolos de manera integral por cada uno de los colaboradores; de tal manera que se tenga claro los valores, creencias y normas que regulan la vida de la empresa. De ahí, que deben ser compartidos por todos, ya que constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de cultura organizacional.

Se formulan los indicadores de gestión empresarial que relacionan los aspectos de suministro, recursos humanos, estructura financiera, producto y servicios.

Finalmente, se fórmula la matriz PEYEA y MCPE, que sirven para evaluar las acciones a partir de las variables que incluyen la fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y la fuerza comercial. La matriz MCPE, permitió establecer los factores críticos para el éxito, a partir de las oportunidades y amenazas; así mismo las fortalezas y debilidades evidenciadas.

Es importante que mediante la aplicación de evaluación de factores internos (EFI), los factores críticos para el éxito tenidos en cuenta dentro de las fortalezas fueron: liderazgo en el mercado local; segmentación del mercado; confiabilidad de los canales de distribución; calidad de los productos y servicios al cliente; liquidez para respaldar sus deudas. Con respecto a las debilidades los factores de mayor influencia fueron: resistencia al cambio; carencia en los sistemas de evaluación de

desempeño; no posee aspectos corporativos; no son eficientes las políticas de control de inventarios y el gerente no planificar con eficacia.

Con la aplicación de la matriz de factores externos se tuvo en cuenta las siguientes oportunidades: adquisición de tecnología; ampliación de la cobertura comercial; liderazgo en el mercado; mejor posicionamiento y nuevos inversionistas. En cuanto a las amenazas se tuvo en cuenta las siguientes: amenaza de sacarla del mercado; competencia desleal; pérdida de clientes; bajo nivel de servicio y competidores con precios más económicos.

El respeto por las personas. Las actividades diarias de la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

Los valores éticos. El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de la organización: Honestidad, integridad y justicia. Estos son valores y principios respetados por todos los miembros de la institución tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a los clientes, la comunidad y el Estado.

La calidad. La calidad en la ferretería DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, es una manera de vivir, una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente.

La calidad tota en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la familia DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, calidad en los insumos, procesos y productos. Calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa Calidad en la relación humana.

La productividad. La productividad es condición para la permanencia y el crecimiento de una empresa que si no logra estándares de eficiencia y eficacia, está seriamente amenazada. Las empresas exitosas son solamente productivas.

DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, seguirá alcanzado niveles óptimos de productividad que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con su personal, accionistas, clientes, proveedores y el Estado.

La competitividad. El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio.

DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA, tiene que mantener su liderazgo en el mercado. Para ello, hará de la calidad de sus productos y de la excelencia en el servicio, su compromiso y reto permanente.

El compromiso. El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de nuestros colaboradores. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la empresa alcance ventajas competitivas.

La rentabilidad. La empresa busca alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad. Sólo empresas rentables pueden crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus accionistas, colaboradores y sociedad en general. Es compromiso y responsabilidad de todos lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

Es importante indicar que la pérdida de liderazgo se evidencia en la disminución de ventas. En este sentido es importante que un servicio de venta eficaz y productiva influya decisivamente en el éxito de toda la empresa, ellos se consigue a través de vendedores comprometidos y sentido de pertenencia que trabajan directamente con el cliente, y el departamento; para conseguir los mejores resultados además de conocer sus productos, comprender a los clientes y desarrollar las aptitudes comunicativas necesarias para cerrar una venta mucho más exitosa.

También es importante resaltar que la cadena de valor de la empresa establece los atributos que cualifican el objeto o proceso y que por tanto, los diferencias de otros. De ahí, la relevancia o necesidad de agregar cualidades positivas; es decir, aquello que, transforma esencialmente algo para beneficio, satisfacción y beneficios o bienestar de clientes internos y externos y por ende, de la propia organización, además estar dispuestos a pagar por ellos, si es necesario y posible.

Por consiguiente, la cadena de valor debe enmarcar o incluir entre otros, los siguientes procesos: investigación básica, desarrollo de procesos, tecnología, proveeduría de insumos, servicios, manufactura, marketing y actividades de soporte; así mismo proceso de comercialización y post venta. Aspectos todos estos dentro de la cadena de valor, que le permitirán ser una herramienta de constitución de un producto o servicio.

La cadena de valor funciona mediante la atención de los aspectos más debiles que permitan mostrar una oportunidad para emprender mejor.

8. RECOMENDACIONES

- Diseñar nuevamente otra encuesta o herramienta que permita identificar claramente que es lo que realmente conocen de la empresa porque se siente confusión a la hora de analizar la información porque hay muchos aspectos que no dominan como es el caso de la imagen corporativa y los reglamentos.
- Adelantar un análisis financiero que permita identificar cual ha sido la evolución de las ventas, los costos, las ganancias y por ende la rentabilidad y de esta manera identificar que tanto se deben destinar esfuerzos a diseñar estrategias corporativas cuando sería importante empezar inicialmente por el crecimiento de la empresa.
- Establecer directrices claras a partir de los resultados obtenidos en la matriz DOFA.
- Tener en cuenta la evaluación de los factores internos, lo cual arrojaron las debilidades y fortalezas que posee actualmente la organización.
- Aplicar el enfoque de liderazgo empresarial de apoyo y establecer su enfoque de carácter mentor.
- Socializar a todos los integrantes de la empresa los principios corporativos que permitan definir normas que regularan la empresa.
- Aplicar los indicadores de gestión empresarial; la cual le permitirá evaluar y hacer más eficaz, eficiente y efectiva sus operaciones.
- Atender las sugerencias arrojadas por la matriz PEYEA Y MCPE, que permite hacer más eficaz, dinámico y armónico los procesos llevados a cabo por la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO Adalberto. Administración del recurso humano. Editorial McGraw Hill. Año 1998. p. 78

DAVID R, Fred. Conceptos de administración estratégica. Decima primera edición. Editorial Prentice Hall. México. 2008. 410 p.

GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Editorial McGraw Hill. Bogotá D.C. 2003.

ORDOÑEZ, Blanco. Consultores OBC. Planteamiento estratégico, corporativo y de negocios. Disponible en la página <http://www.ordonez-bianco.com/servicios/plan1.asp>

ORTÍZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Segunda edición. McGraw Hill. Colombia. 2005. 241 p.

PUENTES, Aldemar. Incertidumbre de gestión. Escuela Superior de Administración Pública. ESAP. 2005. 189 p.

ROWE, R. Mason y K. Dickel. Strategic Management and business policy A methodological approach. Addison – Wesley. 1982. 342 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología Séptima edición. Editorial 3R. Bogotá D.C., 2003. 415 p.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SEMINARIO HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
ACACIAS 2015

Encuesta No. _____

Objetivo. Encuesta dirigida al personal administrativo que integra DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA con el propósito de conocer e identificar su direccionamiento estratégico, que le permita crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS (califique).

ORGANIZACIÓN: Cómo evalúa usted la organización de la entidad en los siguientes aspectos:	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	BAJO
a. Integración entre áreas				
b. Participación en toma de decisiones				
c. Información interna				
d. Información externa				
e. Ambientes de trabajo				
f. Organización interna				
g. Estabilidad				
h. Actitud frente al cambio				
i. Dinamismo				

2. ASPECTOS HUMANOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	BAJO
k. Comportamiento general de las personas				
l. Programas de capacitación y desarrollo				
m. Sistemas de compensación				
n. Grado de compromiso de la gente				
o. Estabilidad en el trabajo				
p. Niveles de remuneración				
q. Sistemas de selección				

r.	Sistemas de inducción				
s.	Sistema de evaluación individual				
t.	Sistema de toma de decisiones				

3. ASPECTOS GENERALES		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	BAJO
i.	Cambios de tecnología				
j.	Mejorar las condiciones de trabajo				
k.	Reemplazar equipos obsoletos				
l.	Redefinición de funciones cambios en los perfiles de los empleados				
m.	Mejorar los sistemas de supervisión				
n.	Cambios en el organigrama				
o.	Mejorar las comunicaciones				
p.	Mejorar los sistemas de evaluación				

4. POLÍTICAS GENERALES		SI	NO	NS/NR
Tiene la empresa una estrategia en materia de:				
k.	Crecimiento			
l.	Estabilidad			
m.	Solidez			
n.	Liquidez			
o.	Endeudamiento			
p.	Calidad del servicio			
q.	Integración			
r.	Ampliación de cobertura			
s.	Excelencia			
t.	Desarrollo institucional			

5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES		SI	NO	NS/NR
Tiene la empresa un conocimiento claro de:				
j.	Su estructura económica			
k.	El mercado			
l.	La competencia			
m.	Los niveles de inversión			
n.	Las áreas competitivas			
o.	Las debilidades			

p.	El impacto social			
q.	Los costos			
r.	La cobertura			

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Cuenta la empresa con un sistema integral, sistemático, objetivo y eficaz para evaluar.		SI	NO	NS/NR
e.	La eficiencia del recurso humano			
f.	La eficiencia de los equipos			
g.	La eficiencia de la cobertura comercial			
h.	La capacidad de cumplir objetivos			

7. ANÁLISIS INDIVIDUAL. Cuenta la empresa con un sistema de evaluación del desempeño individual.		SI	NO	NS/NR
k.	Simplificar procedimientos			
l.	Agilizar la calidad			
m.	Aplicar la calidad			
n.	Mejorar las condiciones de trabajo			
o.	Mejorar el diseño de los productos			
p.	Mejorar los procesos			
q.	Eliminación de pérdidas			
r.	Reducción de gastos			
s.	Eliminar papelería y trámites			
t.	Eliminar requisitos			

Fuente. Los autores. 2015.

7. Cuál es la imagen que tiene sobre la empresa

- a. _____ Excelente
- b. _____ Bueno
- c. _____ Regular

8. Qué debilidades considera usted que presenta la empresa.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

9. Qué oportunidades cree usted que tiene la empresa

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

10. Qué fortaleza tiene la empresa.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

11. Qué amenazas tiene la empresa.



- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

¡GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO!

ANEXO C. CÁMARA DE COMERCIO FERRETERÍA RIBER SALAMANCA.

No. 6014338

Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL
/ RICARDO SALAMANCA SANCHEZ
Fecha expedición: 2015/10/16 - 09:45:07, Recibo No. R002935692, Operación No. 04ICT1016007



CODIGO DE VERIFICACION: 7421WRZVGZ

NIT: 892000102-1

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL
LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, CON FUNDAMENTO EN LAS
MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : SALAMANCA SANCHEZ RICARDO
C.C. : 00017411370
N.I.T.:00000017411370-6 ADMINISTRACION: VILLAVICENCIO
MATRICULA NO: 00153556 DEL 12 DE MARZO DE 2007
DIRECCION: DIAG 15 N 22-15 COOPERATIVO
TELEFONO 1 : 6566142
TELEFONO 2 : 3212649508
TELEFONO 3 : 3202919073
BARRIO : COOPERATIVO
MUNICIPIO : ACACIAS

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : DIAG 15 N 22-15 COOPERATIVO
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL: 6566142
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 2: 3212649508
BARRIO NOTIFICACION: COOPERATIVO
MUNICIPIO : ACACIAS
E-MAIL COMERCIAL:salamancariber@gmail.com
E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:salamancariber@gmail.com

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 13 DE FEBRERO DE 2015
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
4752 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y
PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
2511 FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL
ACTIVIDAD ADICIONAL 1:
4752 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y
PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

TOTAL ACTIVOS : \$ 4,506,000.00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:

NOMBRE : DISTRIBUCIONES RIBER SALAMANCA
DIRECCION: DIAG 15 NO 22-15 BRR COOPERATIVO
TELEFONO 1 : 6566142
TELEFONO 2 : 3212649508
TELEFONO 3 : 3202919073

***** CONTINUA *****

Pág 1 de 3



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)

CERTIFICADO DE MATRICULA COMERCIAL
RICARDO SALAMANCA SANCHEZ

Fecha expedición: 2015/10/16 - 09:45:07, Recibo No. R002825682, Operación No. 04ICT1016007

CODIGO DE VERIFICACION: 7ez1WBZVGZ

BARRIO : COOPERATIVO
MUNICIPIO : ACACIAS
MATRICULA NO: 00153557 DEL 12 DE MARZO DE 2007
RENOVO EL AÑO 2015 , EL 13 DE FEBRERO DE 2015
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 4,506,000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
2511 FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
4752 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

LA MATRICULA EN CAMARA DE COMERCIO NO IMPLICA PERMISO O AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO.

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO: \$2,300

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Cámara de Comercio de Villavicencio contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <http://virtual.ccv.org.co:40004/cv.php> seleccionando allí la cámara de comercio o indicando el código de verificación 7ez1WBZVGZ.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la cámara de comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

***** CONTINUA *****

ANEXO D. TOMAS FOTOGRÁFICAS.



