

**ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE INTERVIENEN
EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN
LA COMERCIALIZADORA FANTASY TRADING S. A.**

**LEIDY JOVANA ARBELÁEZ RAMÍREZ
YUDY ANDREA LÓPEZ GÓMEZ
DIANA MARCELA TRASLAVIÑA SALDARRIAGA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CONTADURÍA PÚBLICA
ENVIGADO
2012**

**ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE INTERVIENEN
EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN
LA COMERCIALIZADORA FANTASY TRADING S.A.**

**LEIDY JOVANA ARBELÁEZ RAMÍREZ
YUDY ANDREA LÓPEZ GÓMEZ
DIANA MARCELA TRASLAVIÑA SALDARRIAGA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
CONTADOR PÚBLICO**

**Asesor
JORGE HUMBERTO PALACIO VALENCIA**

**Jurado
GEORGE EDWIN HERRERA PORTELA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CONTADURÍA PÚBLICA
ENVIGADO**

2012

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Envigado, marzo 9 de 2012

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de grado a nuestras familias, quienes nos han acompañado a lo largo de nuestra formación académica y profesional, y a la vez nos han ofrecido un apoyo incondicional en las distintas metas que nos hemos trazado.

A ellos dedicamos el fruto de nuestro esfuerzo.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros sentimientos de gratitud a Dios primordialmente, a todas las personas que nos apoyaron y colaboraron en la realización de este proyecto, a la Institución Universitaria de Envigado y su Facultad de Ciencias Empresariales.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
ABSTRAC	14
GLOSARIO	15
INTRODUCCIÓN	16
1. TÍTULO	18
2. ANTECEDENTES	19
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	19
2.2 MISIÓN	19
2.3 VISIÓN	20
2.4 OBJETO SOCIAL	20
2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	21
2.6 ORGANIGRAMA	21
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	23
3.1 PREGUNTA PROBLEMATIZADORA	24
4. JUSTIFICACIÓN	25
5. OBJETIVOS	27
5.1 OBJETIVO GENERAL	27
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
6. MARCO TEÓRICO	28
6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
6.2 RESEÑA HISTÓRICA	28
6.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN LA ORGANIZACIÓN	29
6.4 OBJETIVO	31
6.5 ELEMENTOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	32
6.6 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN	33
6.7 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO	34
6.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO	36
6.9 MATRIZ INTERNA-EXTERNA	38

	pág.
6.10 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	48
6.10 DIAGNÓSTICO DE LA MATRIZ DOFA	51
6.11 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	53
6.12 INDICADORES FINANCIEROS	54
6.13 FILOSOFÍA DE LOGÍSTICA	58
6.14 FILOSOFÍA DE LAS IMPORTACIONES	60
6.15 CONPES	62
6.16 CERTIFICACIÓN DE CALIDAD	63
7. MARCO LEGAL	65
8. MÉTODO	66
9. TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	68
10. DIAGNÓSTICO	70
11. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	83
12. MODELO PROPUESTO	84
12.1 MISIÓN	84
12.2 VISIÓN	84
12.3 VALORES	85
12.4 ESTRATEGIAS	86
12.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	87
13. CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	94

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta dirigida al personal en general	95
Anexo B. Encuesta dirigida al personal en general	96
Anexo C. Encuesta dirigida al personal directivo	98

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Recursos	35
Cuadro 2. Capacidad directiva	39
Cuadro 3. Capacidad tecnológica	40
Cuadro 4. Capacidad talento humano	41
Cuadro 5. Capacidad competitiva	42
Cuadro 6. Capacidad financiera	42
Cuadro 7. Económicos	44
Cuadro 8. Políticos	44
Cuadro 9. Sociales	45
Cuadro 10. Tecnológicos	45
Cuadro 11. Competencia	46
Cuadro 12. Matriz interna- externa	46
Cuadro 13. Matriz DOFA	52
Cuadro 14. Principales indicadores de liquidez	55
Cuadro 15. Indicadores de actividad	56
Cuadro 16. Indicadores de endeudamiento	57
Cuadro 17. Indicadores de rentabilidad	58
Cuadro 18. Marco legal	65
Cuadro 19. Capacidad directiva	70
Cuadro 20. Capacidad tecnológica	71
Cuadro 21. Capacidad del talento humano	72
Cuadro 22. Capacidad competitiva	72
Cuadro 23. Capacidad financiera	73
Cuadro 24. Económicos	74
Cuadro 25. Políticos	75
Cuadro 26. Sociales	75
Cuadro 27. Tecnológicos	76

	pág.
Cuadro 28. Competencias	77
Cuadro 29. Matriz de escenarios	77
Cuadro 30. Matriz DOFA	80
Cuadro 31. Matriz perfil competitivo	81
Cuadro 32. Estrategias	86
Cuadro 33. Objetivos estrategias e indicadores	89

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Organigrama	22
Grafico 2. Pirámide organizacional	36

RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado en la empresa Fantasy Trading S.A., con el objetivo de diseñar un direccionamiento estratégico que sirva de apoyo a la Compañía en la orientación de sus recursos para el logro de objetivos planteados.

El modelo realizado en la consultoría es un requisito indispensable para obtener el título de Contador Público otorgado por la Institución Universitaria de Envigado, mediante la aplicación de conceptos teóricos fundamentados en información suministrada por la empresa, documentos y el acompañamiento de los asesores durante el proceso.

La técnica empleada es de tipo descriptivo basada en la observación general. El método utilizado es cuantitativo partiendo de aspectos generales hasta llegar a la identificación de los elementos que interfieren en el proceso organizacional, fueron empleadas fuentes primarias y secundarias. El trabajo contiene objetivos, generalidades del centro de práctica, marco teórico, diseño metodológico, diagnóstico, modelo propuesto y bibliografía.

Palabras claves: estrategia, modelo, direccionamiento, objetivos, indicadores.

ABSTRACT

This work was developed in the company Fantasy Trading S.A.; the objective was to design a strategic analysis that supports the company in the resources orientation in order to achieve the objectives.

The pattern made in the consulting is a requirement to obtain the Counter degree given by the university institution Envigado, through the application of theoretical concepts based on the information given by the company, documents and the advice of the assessors during the process.

The descriptive technique used is based on the general observation. The method used is quantitative starting from general aspects to the identification of the elements that interfere in the organizational process. There where used primary and secondary sources.

This work contains objectives, practice center generalities, theoretical framework, methodological design and diagnosis, propose model and bibliography.

Clue words: strategy, model, objectives, indicators, addressing.

GLOSARIO

ACTIVIDAD: son todos los procesos que tienen lugar para la obtención de productos, bienes y/o servicios destinados a cubrir necesidades y deseos en una sociedad en particular.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: acuerdos de cooperación entre compañías, pero no llegan a constituir una fusión o una sociedad total.

BILL OF LADING (B/L): documento de transporte expedido desde origen, que soporta la mercancía en el transporte marítimo.

COMPETITIVIDAD: capacidad que tienen las empresas para producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos.

DIRECCIONAMIENTO: su principal objetivo es orientar el transcurrir presente, a la luz de las metas futuras a las que apunta la organización, para cumplir con su objeto social y la expectativa de sus asociados.

ESTRATEGIA: conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

INDICADOR: permite medir el avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros.

INNOVACIÓN: es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar sino, que se debe introducir en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

OBJETIVO: consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

PROCESO: es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

RECURSO: factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene generalidades estratégicas para diseñar un modelo de direccionamiento estratégico en la empresa Fantasy Trading S.A. El tema abordado es el análisis de las variables que intervienen de manera directa e indirecta en cada uno de los procesos que se realizan en la compañía. El objetivo principal consiste en establecer los elementos necesarios, para crear una planeación estratégica, mediante la aplicación de matrices, análisis pertinentes, entrevistas y observación para el establecimiento de un norte de la organización. El direccionamiento estratégico es una disciplina que integra varios elementos que se utilizan para evaluar la situación actual y prever escenarios futuros, sirve también para medir la competitividad permitiendo la elaboración de estrategias acordes a las necesidades.

La información empleada se obtuvo a través de textos y documentos de gerencia estratégica, entrevistas no estructuradas, informes suministrados por la empresa, estadísticas de mercados actuales, y el acompañamiento continuo del asesor temático y metodológico.

Para formular el modelo propuesto se partió de la situación actual de la organización, teniendo en cuenta sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. La metodología empleada parte de la elaboración de la matriz interna/externa, para definir los componentes a analizar, los cuales se interrelacionarán en la matriz DOFA, obteniendo así las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que posteriormente permitan proponer unas estrategias e indicadores que se sujeten a planteamientos correctivos y cumplir con el fin planteado en la Visión, Misión, y Valores organizacionales.

Durante la elaboración del trabajo no se presentó ninguna limitación, todo esto gracias a la información brindada por los directivos de FANTASY TRADING S.A. y

las asesorías del señor Jorge Humberto Palacio Valencia, asesor del trabajo de grado nombrado por la Institución Universitaria de Envigado.

1. TÍTULO

Análisis de las variables internas y externas que intervienen en el direccionamiento estratégico en la comercializadora Fantasy Trading S.A.

2. ANTECEDENTES

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Fantasy Trading S.A. es una empresa dedicada a la importación y comercialización de accesorios decorativos para el hogar y productos para los primeros años del bebé.

Fue creada el 29 de noviembre de 1993 en la ciudad de Barranquilla, por dos socios de Almacenes Vivero y productora Distrihogar, aunque las instalaciones de la compañía fueron establecidas en Medellín. Actualmente se encuentra ubicada en la carrera 46 No 75 86 Itagüí (Antioquia). En sus inicios de operación solo contaba con dos proveedores y poco personal, pero gracias a la variedad y calidad de los productos se fue dando a conocer rápidamente.

Actualmente sus ventas son a nivel nacional y sus principales clientes son los almacenes de cadena, cuenta con más de 30 empleados en todo el país y en los últimos años ha incrementado sus líneas de productos. La mercancía es importada de países como Alemania, India, Egipto, China entre otros, además realiza exportaciones a países como Ecuador.

2.2 MISIÓN

Desarrollar, importar y comercializar productos decorativos para el hogar y accesorios para bebé. Atiende un consumidor neotradicional a través de los almacenes de cadena del país.

2.3 VISIÓN

Ser una compañía en la oferta confort de productos decorativos para el hogar y accesorios de bebé para lo cual se definen como una empresa:

- Pro-activa, innovadora y amiga de la excelencia.
- Con un recurso humano calificado y motivado.
- Con un valioso capital, que es el conocimiento.
- Que agrega valor a sus productos y servicios.
- Con parámetros de eficiencia, calidad y oportunidad, para la satisfacción de los clientes.

2.4 OBJETO SOCIAL

Comercialización, compra, venta, importación y distribución de artículos importados, productos en proceso y terminados para ser distribuidos tanto en el mercado nacional como para exportarlos, abarcando toda clase de mercancías, insumos, compra de productos y materias primas nacionales y extranjeras en Colombia y en el exterior¹.

2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Fantasy Trading S.A. maneja en la actualidad cuatro líneas de productos conformadas de la siguiente manera:

- DECORACIÓN: tapetes, individuales, cortinas.
- ACCESORIOS: jarrones, floreros, vajillas, ensaladeras, copas, vasos entre otros.
- BEBÉ: Cobijas, sábanas, biberones, chupas.

¹ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Certificado de Existencia y Representación legal. Medellín, octubre 14 de 2011. p. 2

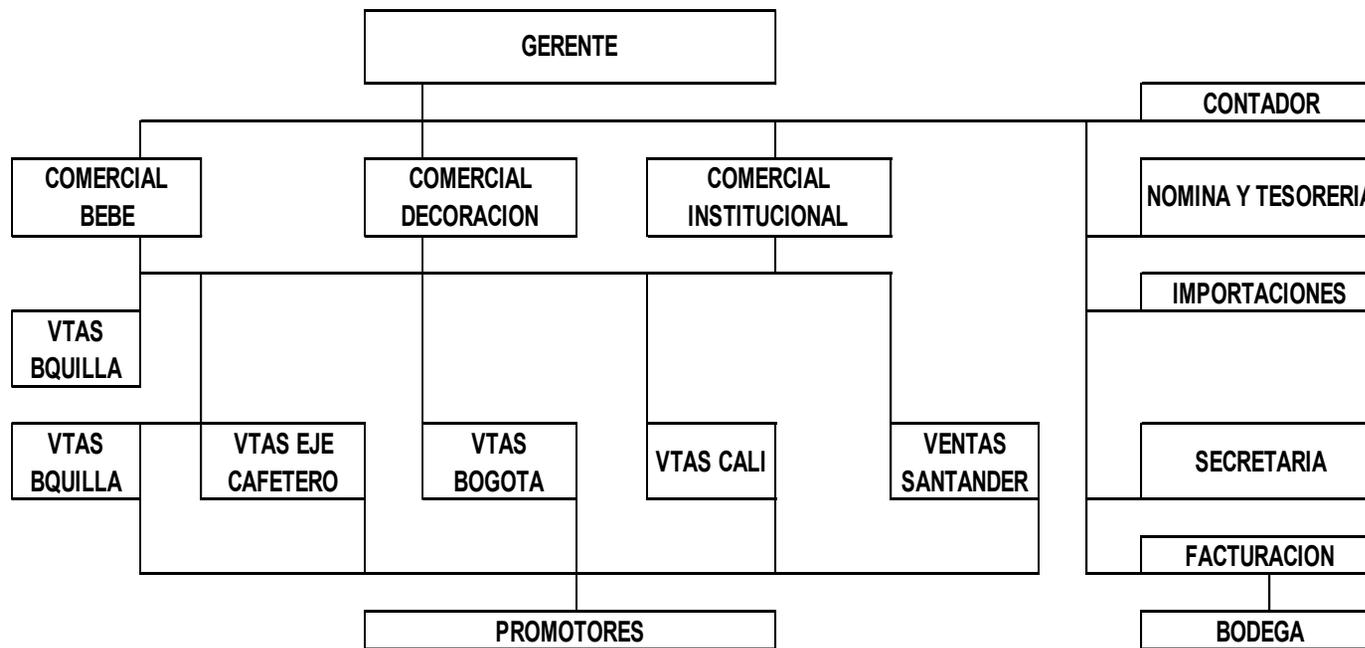
2.6 ORGANIGRAMA

La Compañía cuenta actualmente con tres áreas que dependen de la Gerencia General para llevar a cabo la elaboración y la ejecución de sus actividades:

- **Área Comercial:** conformada por las representantes de las líneas ofrecidas al mercado; a su vez también hacen parte de este departamento las vendedoras y promotoras del producto a nivel nacional.
- **Área Administrativa:** está guiada por un director administrativo que dirige los cargos de Contabilidad, Tesorería, Cartera y Comercio Exterior.
- **Área de logística:** es la encargada de realizar la parte productiva de la Compañía, cuenta con un Jefe de Logística, una persona encargada de la facturación y otra de las devoluciones de mercancía efectuada por los clientes; además pertenecen a esta Área los empleados de la bodega.

FANTASY TRADING S.A.

Gráfico 1. Organigrama.



3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Fantasy Trading S.A. actualmente funciona sin un direccionamiento estratégico establecido que le permita llevar a cabo de manera eficiente los diferentes procesos que intervienen en el desarrollo de la misma. Debido a esta situación se desea diseñar un direccionamiento estratégico de planeación y control en algunos de los procesos existentes con el fin de que Fantasy Trading S.A. pueda redefinir su Misión, Visión, sus objetivos a corto y largo plazo, Valores corporativos, a través de la planeación estratégica y de esta manera establecer un norte que le permita a la compañía crecer en el mercado y llegar a ser una organización reconocida por calidad y competitividad. Para el desarrollo del problema se debe partir de fundamentos teóricos y de la información que será suministrada por la empresa la cual se utilizará de manera confidencial y exclusivamente para el desarrollo del modelo de direccionamiento estratégico.

El grupo de investigadoras en compañía del asesor del anteproyecto de grado Carlos Alberto Ospina consideran que el modelo de direccionamiento estratégico requiere de una planificación aproximadamente de 18 meses. Básicamente es un proceso continuo de toma de decisiones analizando qué se debe hacer, cómo realizarlo, en qué momento llevarlo a cabo y quién o quienes lo van a desarrollar. Además requiere de una actividad conjunta de toda la organización y depende de todos, por lo cual es muy importante el compromiso y la disciplina personal y el excelente trabajo en equipo contando con los integrantes de la empresa, quienes tienen el mayor interés en que ésta pueda tener un nivel de desarrollo bien establecido.

3.1 PREGUNTA PROBLEMATIZADORA

Con el desarrollo de este trabajo se busca dar respuesta al siguiente interrogante:
“¿Cómo diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa Fantasy Trading S.A. para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas?”.

4. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este proyecto parte de la necesidad actual que tienen algunas empresas de un modelo de direccionamiento estratégico encaminado hacia los objetivos por los cuales se crea una organización.

Actualmente gran parte de las PYMES existentes, nacen partiendo de un oficio o de un saber hacer. Desde este entonces surgen ciertos factores que con el transcurrir del tiempo comienzan a identificarse y hacer tropiezo en el desarrollo y crecimiento de la misma los cuales deben ser analizados con el fin de tomar medidas preventivas y correctivas que le den un rumbo exitoso a la organización. Para demostrar la veracidad de lo hablado en el párrafo anterior a continuación se analizará la empresa Fantasy Trading S.A. y a partir de ésta se demostrará la importancia de la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico como base fundamental para orientar la empresa hacia los objetivos y metas que quiere lograr a corto y largo plazo.

Con este direccionamiento estratégico se pretende cambiar la forma de trabajo y desarrollo que ha tenido la empresa durante este tiempo para esto se necesita fijar objetivos y responder a interrogantes como: ¿qué es lo que se desea lograr?, establecer estrategias ¿cómo se van a lograr? y redefinir la Misión y la Visión, al igual que la implementación de Valores corporativos. La respuesta a todos los interrogantes anteriormente establecidos busca mejorar la situación actual de la empresa además de orientarla hacia el logro de sus objetivos.

Con el desarrollo de este proyecto, lo que se busca es darle respuesta al interrogante planteado en la definición del problema, de la compañía Fantasy Trading S.A.

La utilidad que se conseguirá con el desarrollo de este proyecto a nivel administrativo, es suministrarle a la empresa una logística que tenga una definición misional que sea viable y se pueda llevar a cabo, de esta manera se podrá obtener un resultado satisfactorio y se establecerán políticas de trabajo para el cumplimiento de los objetivos y metas las cuales se definirán en pro de la compañía buscando mayor rentabilidad y competitividad en el mercado. A nivel social se logrará la satisfacción de sus empleados, clientes, proveedores, entidades financieras y demás integrantes de la organización. Este proceso establecerá orden y prioridades para cumplir con las necesidades y obligaciones de la empresa. En cuanto al nivel académico se aplicarán y se ampliarán los conocimientos adquiridos a lo largo de un proceso académico. Adicional a ello se alimentarán y reforzarán las líneas y sublíneas de investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales y del programa de Contaduría Pública de la Institución Universitaria de Envigado.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico de la empresa Fantasy Trading S.A, mediante la elaboración de matrices, análisis pertinentes, entrevistas y observación para el establecimiento de un norte de la organización.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el diagnóstico de la empresa por medio de la aplicación de la matriz DOFA de perfil competitivo y escenarios para el conocimiento de la situación actual de la compañía.
- Determinar los factores claves de éxito, objetivos estratégicos e indicadores para el direccionamiento estratégico de Fantasy Trading S.A.
- Sugerir a la organización un proceso de gestión y certificación de calidad.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es un conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, establecen un marco de referencia que orienta a la compañía hacia el cumplimiento de su Misión, el alcance de su Visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales. Requiere de revisiones periódicas para ajustarlo a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la empresa encaminando sus operaciones bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por las partes interesadas en la organización².

6.2 RESEÑA HISTÓRICA

Su inicio se dio en los años 50, pero su mayor expansión llegó entre los años 60 y 70, fue creada con el fin de brindarle soluciones a los problemas empresariales de la década. En los siguientes 10 años no tuvo mayor repercusión; en 1990 surge nuevamente bajo el concepto de “proceso con beneficios particulares en determinados contextos³”. Con el paso del tiempo fueron surgiendo diversas teorías y modelos.

² DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. [En línea] Disponible en: <http://www.cpsmbga.gov.co/MECI/Diagnostico%20_Componente_%20Direccionamiento_%20Estrategico> [citado en 24 febrero de 2012,11:42]

³ MINTZBERG, Henry. Auge y caída de planeación estratégica. [En línea] Disponible en: <<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.matachewan.com/pdfs/s>> [citado en 01 septiembre de 2011,16:30]

A partir de allí se convirtió en una herramienta importante para las empresas que buscaban mantenerse y sobresalir, tras una nueva tendencia en el mercado que exigía mayor competencia e innovación.

Implementar un modelo de direccionamiento estratégico en las organizaciones permite generar resultados más reales, ya que exige un conocimiento profundo de cada una de las áreas de la empresa, incluyendo sus fortalezas y debilidades, además traza un horizonte para direccionar los recursos tanto humanos como de procesos para el logro de las metas y objetivos planteados.

6.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN LA ORGANIZACIÓN

Es muy importante para el direccionamiento estratégico de la organización, conocer las metas a las que se desean llegar, con el fin de plantear los procesos adecuados que contribuyan al logro de los objetivos.

- **La Misión:** consiste en plasmar el objetivo de la empresa, es decir que es lo que se va a realizar para el funcionamiento de la misma, es el propósito a cumplir; para realizar una Misión acertada se deben formular las siguientes preguntas: ¿Con que fin se crea la organización?, ¿En qué consiste el negocio?, ¿Qué objetivos, prioridades y responsabilidades son los que se tiene?, ¿A qué clientes se desea llegar?
- **Elementos de la Misión:** a continuación se relacionan los elementos planteados para la elaboración de la Misión: Clientes, Productos y Servicios, Mercados, Tecnología, Filosofía, Imagen pública, efectividad reconciliadora y calidad inspirada.

Lo anterior abarca de manera general todos los aspectos tanto internos como externos de la organización, que contribuyen a afianzar los conocimientos del

negocio y así brindar mayores herramientas que ayuden elaborar las estrategias adecuadas.

- **La Visión:** se puede decir que es la proyección de las metas a largo plazo, en otras palabras es como se ve la empresa después de desarrollar procesos que contribuyan a su crecimiento en un futuro. La Visión debe de ser ambiciosa y amplia, de conocimiento de todos los miembros de la compañía, además debe ser direccionada por líderes que guíen los recursos hacia el éxito. Para crear la Visión se debe tener en cuenta: el límite de tiempo, debe reflejar los propósitos a cumplir, debe ser acorde a la realidad.

Aunque los dos elementos anteriores hablen sobre el cumplimiento de metas, presentan algunas diferencias:

- **Diferencias**
 - La Misión trata sobre un presente de la organización, mientras que la Visión hace referencia a un futuro.
 - La Misión es más específica a la hora de realizar los planeamientos, puesto que se basa en datos más actuales, en cambio la Visión es más general ya que se establece hacia un futuro sin tener en cuenta las variaciones que se pueden presentar en el mercado con los años.

La Misión y la Visión se encuentran fundamentadas en los valores, estos encaminan a la organización al cumplimiento de sus propósitos, hacen referencia a los criterios a tener en cuenta para la toma de decisiones y contribuyen a generar un buen ambiente laboral.

En los últimos años se ha aumentado la necesidad de establecer y determinar de una manera adecuada la Misión, la Visión y los valores, gracias a que estos permiten trazar un camino para llevar a la empresa hacia el éxito.

El proceso de ejecución de las estrategias debe estar acompañado por la gerencia, con el fin de detectar las falencias presentadas y poderlas corregir a tiempo.

6.4 OBJETIVO

Un objetivo consiste en hallar la etapa final hacia la cual se direccionan las actividades de la organización. Puede haber uno o varios objetivos generales planteados, al igual que también se pueden desarrollar para cubrir las diversas necesidades de cada área.

Se deben establecer a largo plazo y su principal función es evaluar los elementos empleados para llevar a cabo las acciones ejecutadas.

• Características de los objetivos

- *Deseables*: plasmar los propósitos que se desean obtener
- *Factibles*: de realización viable.
- *Cuantificables*: se deben medir y establecer un tiempo prudente para su desarrollo.
- *Comprensible*: debe ser claro y de fácil entendimiento para todos los integrantes que intervienen en el proceso.
- *Motivantes*: deben ser dinámicos con el fin de generar motivación en los integrantes del equipo
- *Consensuados*: de conocimiento general para todos los miembros de la organización.

6.5 ELEMENTOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Al comienzo de un análisis de direccionamiento estratégico es importante tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Anticipación:** brinda información para elegir el lugar y momento adecuado.
- **Innovación:** forma que ofrece ventajas sobre los demás competidores.
- **Excelencia:** Elemento indispensable, también llamado, “manejo de calidad total”⁴.

La unión de los anteriores elementos sirven de base para comenzar a plantear, el análisis del direccionamiento, no basta con formularlo para obtener resultados favorables, así como tampoco es suficiente desarrollarlo si no se ha estructurado adecuadamente.

En la actualidad todos los términos tienen una gran importancia en el desarrollo de las estrategias comerciales, tener anticipación e innovación ofrece la posibilidad de obtener ventajas competitivas frente a los demás, en donde cada vez existen más oferentes del mismo bien y bajo las mismas condiciones de precio; es por esto que surge la necesidad de buscar nuevas herramientas e instrumentos que permitan encontrar la estrategia más acorde y eficaz.

En los últimos años se ha venido notando un cambio importante en el mercado, cada vez es más difícil ofrecer un bien o servicio sin tener presente la competencia, pero esto a la vez favorece al consumidor, ya que le brinda mayor

⁴ BAZKER, Joel Arthur. Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro. Bogotá: Macgraw-Hill, 2004. p. 13-15

variedad y tiene más opciones para elegir, y por ende obliga al oferente a desarrollar cada vez un mejor producto.

Es allí donde la excelencia se convierte en un elemento de gran importancia, en ocasiones no es acertado realizar una reducción de precios si no se tiene un producto de buena calidad, en este caso es probable que se opte por pagar más.

Para realizar una buena planeación estratégica, se debe establecer cuáles son las ventajas que se tiene frente a los demás oferentes del bien a desarrollar, definiendo las acciones que van a permitir el logro de los objetivos propuestos.

El éxito de la estrategia se mide a través del mercado, es decir, los competidores, cuanto más grande sea la diferencia mejor es la estrategia.

6.6 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Existen diversas teorías administrativas, entre ellas la que el autor Kenich Omahe⁵, plantea en su libro *La mente del estratega*, donde muestra cuatro estrategias básicas para alcanzar ventajas frente a los competidores:

- **Competencia basada en la sabiduría:** Se deben conocer las características del mercado según el sector a desarrollar, identificando las ventajas y desventajas de la competencia, esto con el fin de mejorar las áreas en las cuales la organización presenta mayor fortaleza, permitiéndole ganar ventajas frente a los demás.
- **Superioridad relativa:** Emplear todo tipo de recurso ya sea en ventas, tecnología o productos, para crear la diferencia con los demás competidores.

⁵ OHMAE, Kenichi y HAAS GARCÍA, Roberto. *Mente del Estratega*. 2. Bogotá: Macgraw-Hill, 2004. p. 37-41

- **Iniciativa agresiva:** Consiste en ofrecer al mercado una estrategia eficaz e innovadora, capaz de competir con las mejores empresas del sector.
- **Grados de libertad estratégica:** Desarrollar políticas innovadoras que conlleven a explorar nuevos mercados, creando mayor posicionamiento en la industria.

El principal objetivo de implementar las anteriores estrategias consiste en crear una ventaja competitiva, difícil de igualar, es decir que sus competidores no tengan las herramientas para imitar lo ofrecido, además que todos aquellos cambios que se realicen, se logren mantener en el mercado en un largo plazo.

6.7 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Cuando en una organización existe la necesidad de crear y desarrollar una planeación estratégica eficaz, para mejorar las ventajas competitivas frente al sector es fundamental, realizar una evaluación del mercado, identificando cuáles son sus fortalezas para competir.

Una vez se analice el sector se debe proseguir a descubrir la diferencia entre las empresas con mayor prestigio de las que no lo tienen.

Para convertir una planeación estratégica en un logro, es importante integrar tanto los elementos mencionados ya anteriormente, como la cadena vertical de la organización, que inicia desde las materias primas y llega hasta la comercialización del producto; si algún eslabón de la cadena no funciona bajo el mismo propósito, implicará retrasos y por ende alejará el cumplimiento de las metas deseadas.

No solo basta con realizar estrategias y objetivos muy estructurados, si no se tiene una cabeza visible que dirija y verifique el cumplimiento de las actividades asignadas.

Existen dos tipos de gerente, los que se dirigen basados a lo convencional y lo técnico y el gerente que se especializa en el manejo de las empresas de una manera global, también es llamado gerente integral.

Un gerente integral realiza su labor apoyándose en cinco recursos:

Cuadro 1. Recursos.

Recursos	Componentes
Humanos	Personas
Físicos	Planta, equipos, productos
Financieros	Dinero
Tecnológicos	Tecnología
Tiempo	

Fuente: SALLENAVE, Jean Paul. Gerente integral .Bogotá: Norma, 2002. p. 21-33

A raíz de las necesidades nuevas que han surgido en los últimos tiempos se ha creado la necesidad de dejar a tras la gerencia general, y por el contrario implementar el gerente integral, capaz de unir tres funciones fundamentales para llevar a cabo el buen funcionamiento de la organización.

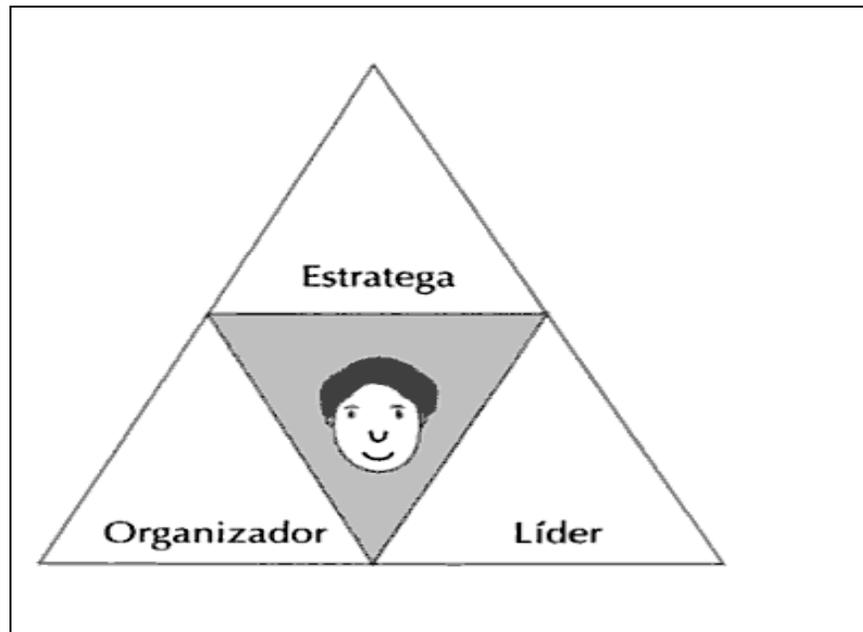


Gráfico 2. Pirámide Organizacional.

Fuente: SALLENAVE, Jean Paul. Gerente integral .Bogotá: Norma, 2002. p. 21-33

El esquema muestra los elementos que debe de tener un gerente integral, para dirigir a la organización en el proceso de desarrollo de planeación.

6.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es el estudio de los factores externos que rodean a la organización, para conocer el contexto en el cual se encuentra ubicada y le permita tomar decisiones más acertadas. El análisis debe realizarse de manera global y periódicamente, teniendo presente que del mercado cambia constantemente.

Para que una empresa se dirija hacia el éxito, debe aprender a relacionarse con su entorno, es decir adaptarse a las condiciones en que se encuentre el sector del mercado al cual se pertenece, ya sea en los productos y servicios que ofrece o por el contrario, cambios a nivel internos, como de procesos o personal.

Cuando se habla de análisis del entorno se hace referencia al estudio de factores externos como son: factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos, factores legal y político, factores ecológicos, medioambiental y de recursos naturales, y factores sectoriales.

- **Factores entorno económico:** Son las variables económicas que influyen positiva o negativamente al desarrollo de las actividades de la organización.
- **Factores entorno socioculturales:** Son las variables sociales y económicas en que se van a llevar a cabo el desarrollo de la actividad.
- **Factores entorno tecnológicos:** Es la tecnología que maneja el mercado, para el desarrollo de los bienes y servicios.
- **Factores entorno legal y político:** Hace referencia a las normales legales que rigen a la organización.
- **Factores entorno ecológico, y de recursos naturales:** Variables que pueden afectar el desarrollo de la elaboración de los procesos de la empresa, como el clima.
- **Factores del entorno sectorial:** En ese ítem se evalúa los actores del sector como son los competidores y los consumidores, así como también los bienes sustitutos que se ofrecen.

Cada uno de estos factores, a su vez, se encuentra conformado por otros elementos que complementan el estudio del entorno.

Lo anterior contribuye a la identificación de las ventajas y desventajas en que se encuentra la empresa, esto con el fin de poder desarrollar las estrategias y medidas necesarias que permitan realizar una competencia eficaz.

Se debe tener muy presente también el entorno particular, ya que aunque muchos de los factores mencionados afectan a cualquier tipo de negocio, hay ciertas condiciones que solo rigen para algunos mercados; entre más claridad se tenga mayores van a ser los resultados obtenidos.

6.9 MATRIZ INTERNA –EXTERNA

Es utilizada para realizar un análisis de los diferentes escenarios que se presentan a nivel interno y externo en el medio organizacional; se basa en una gráfica de 9 casillas donde el eje Y corresponde a los resultados obtenidos de los factores externos y el eje X hace referencia a los resultados de los factores internos.

Pasos para la elaboración de una ponderación interna:

- Selección de los factores que podrían ser una fortaleza o debilidad para la empresa.
- Establecer a cada uno de los factores un valor; la suma total de todos los valores asignados debe ser igual a 1.
- Determinar una calificación a los componentes internos de la siguiente forma:

Factores internos (X): de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil, de 2,0 a 2,99 se le considera promedio y de 3,0 a 4,0 fuerte.

Cuadro 2. Capacidad directiva.

Capacidad directiva	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Imagen de la empresa				
visión – misión – valores - Propósitos de la empresa (son conocidos por toda la organización)				
Evaluación y pronóstico del medio				
Flexibilidad de la estructura organizacional				
Comunicación y control gerencial				
Orientación Empresarial				
Habilidad para manejar la inflación				
Agresividad para enfrenar la competencia				
Sistema de coordinación				
Evaluación de gestión				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

La capacidad directiva mide los elementos internos con que cuenta la organización; se clasifican en fortalezas o debilidades, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Cuadro 3. Capacidad tecnológica.

Capacidad tecnológica	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Capacidad de innovación				
Capacidad de Investigación				
Nivel de tecnología en la utilización de productos				
Propiedad de Patentes y diseños.				
Valor agregado al producto				
Intensidad de mano de obra al producto				
Nivel de coordinación e integración con otras áreas				
Efectividad en el diseño de sistemas de información para los departamentos de la empresa				
Instalaciones adecuadas				
Desarrollo de economías de escala				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

La capacidad Tecnológica mide la efectividad en los procesos, mediante el análisis del nivel tecnológico empleado en la organización; se clasifican en fortalezas o debilidades, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Cuadro 4. Capacidad talento humano.

Capacidad talento humano	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Nivel académico de empleados				
Estabilidad laboral				
Rotación de personal				
Motivación de los empleados para realizar las actividades				
Remuneración de trabajo				
Buen equipo de trabajo				
Ambiente de trabajo				
Selección adecuada del personal				
Organización interna por procesos, procedimientos, manual de funciones				
Nivel de accidentalidad.				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

La capacidad talento humano analiza la relación de la organización y sus empleados; se clasifican en fortalezas o debilidades, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Cuadro 5. Capacidad competitiva.

Capacidad competitiva	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Calidad y exclusividad del producto				
Participación en el mercado				
Conocimiento del mercado				
costos del producto				
Satisfacción del cliente				
Identificación de clientes potenciales				
Portafolio de productos				
Rotación de mercancía				
Modelo requiere inventarios altos				
Moda riesgosa				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

La capacidad Competitiva evalúa los elementos internos y externos que interfieren el desarrollo del producto, mediante el análisis de mercados, clientes, precios, inventarios; se clasifican en fortalezas o debilidades, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Cuadro 6. Capacidad financiera.

Capacidad financiera	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Inversión de capital				
Capacidad de endeudamiento				
Nivel de deuda financiera				
Liquidez, disponibilidad de fondos				

Capacidad financiera	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Periodos de cobros				
Rentabilidad de la inversión				
Margen de utilidades				
Acompañamiento de accionistas				
Normas legales				
Rotación de activos				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

La capacidad Financiera analiza los recursos que sirven de apoyo a la compañía, para medir su liquidez y su capacidad de endeudamiento; se clasifican en fortalezas o debilidades, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Pasos para la elaboración de una ponderación externa:

- Selección de los factores que podrían ser una Oportunidad o Amenaza para la empresa.
- Establecer a cada uno de los factores un valor; la suma total de todos los valores asignados debe ser igual a 1.
- Determinar una calificación a los componentes internos de la siguiente forma:

Factores Externos (Y):

de 1,0 a 1,99 es considerado bajo;

de 2,0 a 2,99 mediano

y entre 3,0 y 4,0 alto.

Cuadro 7. Económicos.

Económicos	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Políticas económicas del Gobierno (Nal y /o Local)				
Revaluación				
Devaluación				
PIB				
Ingresos				
Inflación				
Tecnología				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

El cuadro de los factores económicos estudia las variables que afectan el mercado; se clasifican en Oportunidades o Amenazas, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Cuadro 8. Políticos.

Políticos	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Leyes y normas				
Normas tributarias				
Estabilidad política o cambio de gobierno				
Acuerdos MERCOSUR, CAN o TLC				
Relación del gobierno vs gremios u organizaciones				
Exportación				
Importación desde las cadenas				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

El cuadro de los factores políticos estudia los elementos gubernamentales que se relacionan con la empresa; se clasifican en Oportunidades o Amenazas, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Cuadro 9. Sociales.

Sociales	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Contexto social o responsabilidad social				
Orden público				
Sensibilidad social de la empresa				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

El cuadro de los factores sociales estudia la relación de la empresa en el ámbito social; se clasifican en Oportunidades o Amenazas, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Cuadro 10. Tecnológicos.

Tecnológicos	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Actualización del sector				
Modernización o tendencias				
Flexibilidad de los procesos				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

El cuadro de los factores tecnológicos estudia el nivel de tecnología empleado en los procesos; se clasifican en Oportunidades o Amenazas, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Cuadro 11. Competencia.

Competencia	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Mejorar proceso de compra (portafolio)				
Ventas institucionales				
Proveedor de marca propia				
Crecimiento de cadenas en Colombia				
TOTAL				

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

El cuadro de los factores competencia realiza un análisis general de las estrategias empleadas en la organización, al igual que las de los sus competidores; se clasifican en Oportunidades o Amenazas, de acuerdo a la ponderación que se le otorgue a cada ítem.

Para darle una interpretación adecuada a la matriz IE se debe dividir en tres zonas, en donde cada uno de los cuadrantes representa la viabilidad de las estrategias.

Cuadro 12. Matriz interna- externa.

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

El anterior cuadro describe las posibles ubicaciones que se pueden presentar al realizar una matriz EI:

- Cuadrantes I-II-IV: Las estrategias que ocupen estas casillas pueden crecer y desarrollarse, es decir son viables y deben realizarse de forma intensiva o integrativa.
- Cuadrantes III-V-VII: en este sector se pueden resistir, pero es necesario que se utilicen mecanismos que ayuden a la elaboración de estrategias eficaces que generen mayor penetración en el mercado como el desarrollo de productos nuevos.
- Cuadrantes VI-VIII-IX: los ubicados en esta zona se pueden desechar o eliminar.

6.10 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son métodos empleados para la elaboración de planes o proyectos de una manera más acertada. Se desarrollan con el fin de buscar el logro de los objetivos trazados; su elaboración consiste en ordenar todas las ideas de manera lógica y coherente con las metas organizacionales. Se desarrollan integrando todos los elementos internos de la compañía ya sean recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros entre otros.

Algunos autores definen la estrategia, así:

Alfred Chandler Jr., la define como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”⁶.

Se debe tener presente a la hora de realizar una o varias estrategias la identificación de lo que se espera lograr, es por esto que la estrategia se desprende de la Misión y de los valores y encamina a toda la organización mediante políticas generales que se elaboran para establecer parámetros que se deben seguir.

Existen ciertos factores que inciden en el momento de realizar estrategias como es el caso del sector en el que se encuentre ubicada compañía, es decir el comportamiento del mercado, el producto a vender, los competidores entre otros.

Existen diferentes clases de estrategias las cuales se clasifican en las siguientes categorías:

- **Estrategias de integración:** buscan tener mayor conocimiento y control referente a los proveedores, distribuidores o competencia; están conformados por:
 - *Integración vertical hacia delante:* consiste en realizar la distribución y comercialización de los productos con el fin de minimizar costos, mejorar entregas y aumentar satisfacción entre los clientes
 - *Integración vertical hacia atrás:* aumentar los controles entre la relación proveedor- cliente buscando mayor calidad frente los bienes ofrecidos.

⁶ CHANDLER, Alfred Jr. *Strategy and structure*. [En línea] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm> [citado en 26 de agosto de 2011,11:40]

- *Integración horizontal*: es implementada por organizaciones en crecimiento, busca controlar el mercado frente a sus competidores.
- **Estrategias de intensivas**: consisten en la implementación de estrategias intensivas para optimizar el nivel competitivo de la organización frente a los productos ofrecidos en el mercado. Pertenecen a este tipo:
 - *Penetración en el mercado*: pretende alcanzar mayor concentración del producto al mercado, implementando estrategias de ventas.
 - *Desarrollo del mercado*: búsqueda de nuevos mercados a nivel nacional para la venta de los productos.
 - *Desarrollo del producto*: pretende generar mayores ventas, efectuando planes de acción que ayuden al mejoramiento del producto.
- **Estrategias de diversificación**: son empleadas por compañías que manejan varias líneas de productos:
 - *Diversificación concéntrica*: elaboración de nuevos productos sin que se aleje de la actividad principal de la empresa.
 - *Diversificación horizontal*: elaboración de nuevos productos que no estén relacionados; se debe tener un adecuado conocimiento del mercado y de los competidores.
 - *Diversificación conglomerada*: implementación de nuevos productos no relacionados para grande clientes.

- **Estrategias defensivas:** están asociadas con el control de mercancías, proveedores y clientes:
 - *Recorte de gastos:* reducción de recursos buscando mayor efectividad y productividad con utilización de las herramientas básicas.
 - *Enajenación:* venta de activos fijos buscando renovar la tecnología, además también es utilizada para la depreciación de los bienes que no generen utilidad.
 - *Liquidación:* desmotivación general a raíz de la baja rentabilidad obtenida del desarrollo de la actividad de la empresa.

- **Estrategias Genéricas:** se desarrollan mediante la elaboración de:
 - *Liderazgo en costos:* reducción significativa de costos frente a los bienes y servicios para la venta, permitiendo bajos precios que beneficien a los oferentes.
 - *Diferenciación:* elaborar planes de acción que aporten al producto diferencias significativas frente a los demás, ya sea en el costo, precio, calidad, venta, entre otros.
 - *Enfoque o alta segmentación:* seleccionar el mercado según gustos, necesidades, tamaño y crecimiento, para así tener mayor conocimiento sobre los que se va a desarrollar

6.10 DIAGNÓSTICO DE LA MATRIZ DOFA

Instrumento empleado en las organizaciones para ayudar en la construcción de la planeación estratégica, su principal objetivo es identificar el funcionamiento de la organización frente a dificultades específicas, también es utilizada para pronosticar y disminuir amenazas futuras.

Consiste en realizar un análisis detallado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presente la empresa y así encontrar los puntos débiles a tratar como también resaltar sus aspectos positivos.

- **Fortalezas:** Actividades internas que son desarrolladas en busca del logro de los objetivos trazados.
- **Debilidades:** Actividades internas que no van acorde con los objetivos, por el contrario impiden alcanzar el éxito.
- **Oportunidades:** son los acontecimientos o circunstancias del medio que facilitan y ayudan a la organización para alcanzar sus metas planteadas.
- **Amenazas:** son los acontecimientos o circunstancias del medio que impiden y restringen alcanzar el éxito.

Cuadro 13. Matriz DOFA.

DOFA	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
DOFA				
FORTALEZAS	F.O		F.A	
	ESTRATEGIAS			
DEBILIDADES	D.O	D.A		
	ESTRATEGIAS			

FUENTE: Elaborado por el equipo consultor.

- **Estrategias de crecimiento FO:** Se desarrolla a partir de las oportunidades del entorno y las propias, con el fin de buscar estrategias que conlleven al logro de los objetivos.
- **Estrategias de Supervivencia DO:** a partir de las debilidades internas se busca fortalecer y apoyar de las oportunidades del entorno.
- **Estrategias de Supervivencia FA:** consiste en dejar a un lado las amenazas, y por el contrario utilizar las fortalezas.
- **Estrategias de alternativas estratégicas DA:** abortar los procesos cuando se presenten amenazas que impidan el logro en los objetivos.

6.11 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVOS

Se utiliza para realizar análisis de los competidores de la empresa, se basa en la determinación de los factores internos y externos, con el fin de conocer las debilidades y fortalezas internas, además de reflejar en que posicionamiento se encuentra frente a las demás.

Para llevar a cabo una matriz de perfil competitivo se deben realizar: Identificación de los competidores, se describen los factores que se pretenden estudiar, se asigna un valor a cada uno de los factores y establecer a cada competidor una calificación basada de la siguiente manera:

- Debilidad: 1
- Menor debilidad: 2
- Menor fuerza: 3
- Mayor fuerza: 4

Se multiplican los valores establecidos por la calificación determinada. Se suma el resultado obtenido en el paso anterior.

Con la matriz PCE se pueden estudiar diferentes variables que permiten conocer posicionamientos frente al mercado, pero sus resultados pueden ser muy generales.

6.12 INDICADORES FINANCIEROS

Estadísticas que se realizan con el fin de conocer las magnitudes en las que se encuentra la organización, dependiendo el área a estudiar se utiliza un determinado indicador. El resultado de un análisis de indicadores muestra aspectos positivos y negativos, pero también revela tendencias.

Es necesario tener información adicional que permita comparar los resultados obtenidos de los indicadores financieros, ya sea estadísticas del mercado, resultados de periodos anteriores, presupuestos elaborados para medir el logro de los objetivos, y opinión de la persona quien realiza el diagnóstico.

Existen varios tipos de indicadores financieros que se pueden clasificar en:

- Indicadores de liquidez
- Indicadores operacionales o de actividad
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rentabilidad

Indicadores de liquidez: herramienta que ayudan medir el nivel de liquidez de la empresa, es decir la capacidad que posee en generar recursos para cubrir sus obligaciones.

Cuadro 14. Principales indicadores de liquidez.

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Capital de Trabajo neto	Activo corriente – pasivo corriente	Miles de \$	Representa el margen de la seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que el ente continúe funcionando fluidamente.
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Veces	Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a su deuda a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes. Por cada \$ de deuda corriente, cuanto se tiene de respaldo en activos corriente. Entre más alto sea, menor riesgo existe que resulten impagadas las deudas a corto plazo.
Solidez	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	Veces	Capacidad de la empresa a corto plazo para demostrar su consistencia financiera.
Importancia del activo corriente	$\frac{\text{Activo corriente} \times 100}{\text{Total activo}}$	%	Indica que porcentaje de participación tiene el activo corriente dentro del activo total.
Capital de trabajo neto operativo (KWNO)	(CxC + Inventario) – C x P	Miles de \$	Representa los recursos requeridos para operar, que han sido financiados con capital propio y deuda financiera.
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente-inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Miles de \$	Por cada \$ que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con \$ centavos en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

Fuente: Tomado del marco teórico del trabajo de grado Modelo para la planeación estratégica de la empresa Sensores y equipos. 2009

- **Indicadores de actividad:** Estrategias que son utilizadas por las administraciones para medir el grado de efectividad del manejo de los recursos y el reintegro del flujo de efectivo.

Cuadro 15. Principales indicadores de actividad.

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Rotación de cartera	$\frac{\text{Venta a crédito en el período}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Veces	Indica el número de veces que las cuentas por cobrar promedio se recaudan en un periodo determinado.
Número de días de rotación de cartera	$\frac{C \times C \text{ promedio} \times 360}{\text{Ventas a crédito}}$	Veces	Mide cuantos días tarda la empresa en recuperar su cartera promedio.
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas} \times 100}{\text{Activo fijo bruto}}$	%	Indica que por cada \$ invertido en activos fijos, cuanto se puede generar en ventas.
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ingresos operacionales} \times 100}{\text{Activo total}}$	%	Mide por cada \$ de activo total cuanto fue su contribución a las ventas.
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de la mercancía vendida}}{\text{Inventario promedio de mercancía vendida}}$	%	Indica el número de veces en que el inventario de mercancías de la empresa se convierte en cuentas por cobrar.
Rotación de proveedores	$\frac{C \times P \text{ promedio} \times 360}{\text{Compras a crédito}}$	Veces	Indica en cuantos días la compañía cancela a sus proveedores sus cuentas.

Fuente: Tomado del marco teórico del trabajo de grado Modelo para la planeación estratégica de la empresa Sensores y equipos. 2009.

- **Indicadores de endeudamiento:** Establecen el nivel de participación de los acreedores de la empresa con respecto al grado de activos comprometidos.

Cuadro 16. Principales indicadores de endeudamiento.

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo total} \times 100}{\text{Activo total}}$	%	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente} \times 100}{\text{Pasivo total}}$	%	Representa el % de participación con terceros cuyo vencimiento es a corto plazo. % de los pasivos que deben ser asumidos en el corto plazo.
Cobertura del activo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo}}$	Veces	Indica los ciclos en que el patrimonio cubre el valor de los activos fijos de la empresa.
Cobertura del pasivo	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo}}$	Veces	Determina las veces que el activo corriente cubre el valor de los pasivos que posee la empresa.
Cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Gastos financieros}}$	veces	Este indicador calcula las veces que cubre la utilidad operativa los gastos financieros.

Fuente: Tomado del marco teórico del trabajo de grado Modelo para la planeación estratégica de la empresa Sensores y equipos. 2009.

- **Indicadores de rentabilidad:** establecen la viabilidad de la inversión para los dueños de la empresa, además miden la rentabilidad del negocio mediante las ganancias obtenidas.

Cuadro 17. Principales indicadores de rentabilidad

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta en ventas} \times 100}{\text{Ingresos operacionales}}$	%	Muestra las utilidades que la empresa puede generar después de haber cubierto los costos de producción.
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ingresos operacionales}}$	%	Muestra el margen disponible después de haber cubierto todos los costos es de decir costo de producción, administración, financieros, impuestos y otros gastos.
Rentabilidad de activos	$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Activo operacional}}$	%	Mide la proporción que deja cada peso invertido en activos directamente utilizados exclusivamente en el desarrollo del objeto social.
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	%	Calcula la relación porcentual que representan las utilidades netas sobre el patrimonio.

Fuente: Tomado del marco teórico del trabajo de grado Modelo para la planeación estratégica de la empresa Sensores y equipos. 2009.

6.13 FILOSOFÍA DE LOGÍSTICA

Análisis de los procesos internos en los que se desarrollan las actividades de la organización, con el fin de detectar las falencias que se presentan durante el ciclo y a su vez para implementar el método adecuado según las necesidades.

A raíz de los cambios presentados durante estos últimos años en materia de producto, y mercado se generó la necesidad de integrar tanto los materiales como la información, a esto se le conoce con el nombre de logística integral.

El objetivo principal de la logística integral consiste en llevar a cabo actividades y tareas, que contribuyan al logro de los objetivos fundamentales planteados por la organización en la planeación estratégica; algunas de estas tareas son:

- Optimizar el servicio prestado al cliente
- Rebaja de las inversiones en los inventarios con stock
- Establecer acuerdos con los proveedores, para mejorar las condiciones del producto y el tiempo de entrega.
- Restructurar los métodos, para obtener mejores resultados
- Realizar una disminución de todos los costos asociados a la organización.

Un sistema logístico es una cadena que se encuentra conformado por todos los elementos de la organización, iniciando desde el momento en que se da el intercambio comercial con el proveedor del bien, y finalizando en la adquisición del mismo por parte del cliente.

En este proceso todos los elementos que intervienen deben estar alineados con los objetivos propuestos, ya que de lo contrario no se daría un buen funcionamiento, y por ende no se lograría tener ventajas competitivas frente a los demás.

Cuando se habla de logística se hace referencia principalmente a la parte operativa y productiva del proceso, si bien es una herramienta más para el cumplimiento del direccionamiento estratégico de toda la empresa, su enfoque se centra en todos los procesos como son la bodega, el transporte, el cliente, y el producto; la logística busca realizar como su mismo nombre lo indica métodos lógicos y eficientes en el proceso productivo y comercial.

6.14 FILOSOFÍA DE LAS IMPORTACIONES

Intercambio comercial de bienes o servicios de un país a otro, mediante un pago establecido; se genera tras una necesidad de suplir vacíos comerciales en determinados sectores de la economía. Se puede llevar a cabo vía terrestre, marítima y área.

El proceso de importación se cumple de la siguiente forma:

- Análisis del mercado y del producto que se desea importar.
- Realizar los trámites legales necesarios para poder realizar la importación.
- Solicitud de valorización de la mercancía a negociar.
- Diligenciar los formularios con los cuales el ministerio de comercio, industria y turismo autoriza los permisos de importación.
- Recibo de documentos comerciales, enviada el proveedor.
- Expedir certificado de origen.
- Gestionar el transporte y seguro de la mercancía. Y demás documentación requerida ante las entidades gubernamentales.
- Despacho de la mercancía desde su lugar de origen.
- Ingreso al país de la mercancía ya sea a puerto o zona franca.
- Verificación física de la mercancía por parte de los agentes de aduana.
- Nacionalización y pago de la mercancía.

Análisis del mercado y del producto que se desea importar: en esta etapa se analiza la viabilidad que tiene el producto para que ingrese a cierto mercado, si en realidad hay una necesidad allí y existe la posibilidad que se realicen negocios efectivos.

BILL OF LADING (B/L): documento de transporte expedido desde origen, que soporta la mercancía en el transporte marítimo.

Para que las organizaciones del sector privado puedan realizar operaciones de comercio exterior es primordial que se encuentren debidamente constituidas ante la Cámara de Comercio y que cumplan todos los requisitos exigidos por la ley; en el caso de la importación de productos de Fantasy Trading S.A. se debe tener muy clara la legislación aduanera de cada una de las clases de productos que se comercializan y tener debidamente autorizados a los agentes de aduana para que estos puedan ejercer sus funciones y llevar a cabo la correcta nacionalización de los productos.

También se debe tener presente que algunos de los productos necesitarán registros sanitarios, certificados de origen, certificados de conformidad y registros entre otros requisitos; estos deben estar vigentes y aprobados por el Ministerio de Industria y comercio en el momento en que la mercancía llegue a territorio aduanero para que la aduana pueda proceder a dar levante y proceder con el transporte terrestre a las bodegas de almacenamiento.

En lo referente al transporte de las mercancías debe existir una excelente coordinación, la logística desde origen hasta destino debe ser muy bien comunicada con el embarcador para evitar malos entendidos que generen demoras de las mercancías, esto debe ir a la par con el seguro internacional que debe ser tramitado para tener cubrimiento de los riesgos que se puedan presentar durante el transporte; este proceso se hace mediante compañías aseguradoras. Para definir el lugar donde llegará la mercancía, ya sea a las bodegas propias de la empresa o a una zona franca se debe especificar en el "Bill of Landing" * (B/L).

A quién irá consignada para que al momento de salir de aduana se sepa a donde va dirigida y establecer si la nacionalización y el pago de impuestos se harán inmediatamente o después de un tiempo.

Finalmente para el debido diligenciamiento de las declaraciones de importación se delega esta función a un agente de aduanas, y es este mismo quién realiza el pago de los tributos aduaneros e IVA en nombre de Fantasy Trading S.A.

Los artículos importados por la empresa a analizar en este trabajo son importados desde diferentes lugares del mundo, según la negociación con los proveedores y la calidad que estos puedan ofrecer. Por lo general según las líneas de productos, se tienen algunos orígenes específicos, como lo son: decoración en su mayoría tapetes e individuales son traídos de medio y lejano oriente.

Actualmente la compañía no se rige bajo ningún tratado a excepción de México, pues los países de origen de la mayoría de las mercancías no tienen preferencias arancelarias de ninguno de los productos que se importan. De México se cuenta con un tratado de libre comercio que exonera el pago de los tributos aduaneros de la mayoría de la mercadería que entra de este país.

6.15 CONPES

CONPES (consejo Nacional de Política Económica y Social), consiste en establecer políticas competitivas y productivas con el fin de determinar condiciones generales que rigen el mercado.

Analiza factores como mercados nacionales, competidores, estrategias, tecnología e innovación, infraestructura y logística, temas financieros, ambientales, laborales entre otros.

Busca determinar las falencias presentadas en la economía nacional frente a otros mercados internacionales, para transformarlos en competidores más productivos capaces de enfrentarse a altos estándares de calidad. Está regulado por el gobierno nacional, quien es el que previene las situaciones de crisis, además también actúa como agente reparador en caso que se presente un bajo nivel en las áreas mencionadas anteriormente.

Como consecuencia de la desbastada economía en los últimos años se ha visto un aumento significativo en el desempleo y en la pobreza, también se ha notado un bajo índice educativo y pocas oportunidades de salir a delante, por tal motivo se crea la necesidad de elaborar estrategias con miras a desarrollarlas en largo plazo. Es preciso fortalecer los mercados internacionales, es decir ir en búsqueda de mayores oportunidades de compra y venta a niveles globales, además de mejorar los índices del nivel educativo que a su vez complementa la productividad y calidad de los procesos realizados en los bienes y servicios ofrecidos. También es importante trabajar en los temas de recursos naturales ya que es un elemento con que no todos los países cuentan y brinda muchas ventajas comerciales y económicas.

Para llevar a cabo todos los planes proyectados se debe contar con la disposición frente al cambio por parte de los actores principales, es decir los ciudadanos, quienes son los que ponen en marcha todos y cada uno de los proyectos, al igual que encaminan todas las acciones hacia el éxito.

6.16 CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

La certificación de calidad está encaminada a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante el progreso de sus relaciones, procesos y actividades internas, adaptándolas a las necesidades y expectativas de sus clientes, para esto se necesita el compromiso de cada integrante de la empresa

Fantasy Trading S.A. ya que la calidad aumenta las posibilidades de construir una relación comercial duradera y de éxito con sus clientes.

“Para lograr la eficacia es necesario trabajar con la mira puesta en el cliente y por ello diseñar estrategias para escuchar y atender permanentemente sus necesidades y expectativas satisfaciendo las mismas a través de procesos eficientes y de una comercialización efectiva que permita que lo que estos están buscando en términos de calidad y servicio”⁷.

Lo que se busca con la certificación es conseguir la satisfacción de los clientes y lograr que la empresa sea más competente en el mercado y que garanticen su permanencia en el tiempo, se debe tener claro las expectativas de los clientes y así poder incorporar a todos los departamentos y/o actividades de la empresa, los recursos y métodos necesarios que le permitan obtener el resultado esperado.

⁷ GRANADOS, Mario. [En línea] Disponible en: <http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81> [citado en 26 de agosto de 2011]

7. MARCO LEGAL

Resume la normatividad establecida de Conceptos de Importaciones, con el fin de apoyar conocimientos y facilitar el entendimiento en algunos procesos.

Se realiza para comprender el funcionamiento de la empresa de consultaría con base a los aspectos legales, acuerdos o decretos que se relacionan en el desarrollo del presente trabajo.

Cuadro 18. Marco Legal.

NORMA	DETALLE	RESUMEN
Constitución Nacional Artículo 150	Corresponde al congreso hacer las leyes	Por medio de este se aprueban los tratados, las normas generales y se regula el comercio exterior.
Constitución Nacional Artículo 189	Corresponde al Presidente de la República	Dirigir las relaciones internacionales, organizar el crédito público, reconocer la deuda nacional, modificar los aranceles y tarifas.
Ley 172 de 1994	Tratado de libre comercio	Aprobación de tratado de libre comercio por parte de Colombia con la república mexicana y Venezuela
Tratados y acuerdos comerciales		

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

8. MÉTODO

El presente trabajo es de tipo descriptivo, se inicia con observación general de los departamentos de la empresa Fantasy Trading S.A. para obtener información que permita desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico acorde a las necesidades actuales y falencias que se presentan en la organización.

El método empleado es de tipo cuantitativo partiendo de la observación y descripción de las diferentes actividades y procesos que se realizan dentro de la compañía mediante encuestas no estructuradas, datos estadísticos, informes financieros y realizando un análisis lógico de ésta desde sus aspectos globales hasta llegar a los particulares o internos clasificados por áreas o actividades que son los que principalmente se van a estudiar.

Mediante los resultados y ponderaciones arrojados de las diferentes matrices se asignan un conjunto de estrategias las cuales se crean con un objetivo específico el cual a su vez es medido a través de indicadores que demuestren la efectividad del mismo.

El acompañamiento en la elaboración del modelo es por parte del Asesor temático Jorge Humberto Palacio Valencia, se estableció que las reuniones se llevaran a cabo los días sábados de 6:00 am a 8:00 am en las instalaciones de la Institución Universitaria de Envigado.

El compromiso por parte del equipo consultor consiste en el cumplimiento de las citas planteadas y en la entrega oportuna de las tareas propuestas, además de la exposición final del modelo elaborado ante el jurado calificador.

Las fases que se desarrollaran en el diseño del direccionamiento estratégico son:

- Análisis de variables internas y externas de la compañía
- Elaboración de estrategias y objetivos alcanzables tomando como base los resultados y ponderaciones de las diferentes matrices
- Proponer a la compañía el modelo de direccionamiento estratégico diseñado

Las herramientas a emplear en la elaboración del trabajo son:

- Información suministrada por la empresa
- Archivos
- Computadores
- Memorias USB
- Papelería en general

9. TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información suministrada por la empresa FANTASY TRADING S.A. será usada de manera confidencial y únicamente para desarrollar el modelo de direccionamiento estratégico.

Se inicia con el levante de la información a nivel interno de la empresa mediante la realización de encuestas no estructuradas al Director Administrativo, Directores Comerciales, Jefe de logística y al Director de importaciones, para la elaboración de la matriz Interna-Externa.

Una vez se identifiquen las variables de la Matriz IE se realiza el cruce de información para generar la matriz DOFA y proponer las estrategias adecuadas.

A sí mismo de los resultados obtenidos de la Matriz EI, se conforma la Matriz de escenarios, la cual refleja el posicionamiento en que se encuentra ubicada la empresa con respecto a sus competidores.

Se emplean estados financieros para la aplicación de algunos indicadores

La información recopilada es sistematizada mediante los sistemas de Excel y Word se recopila todos los elementos y se estructura el modelo, para ser entregado al centro de consultoría y al consultorio contable en cd, además se sustenta al jurado calificador y a la empresa de consultoría.

Los instrumentos o herramientas para la recolección de información derivan de las fuentes primarias y secundarias utilizadas de la siguiente manera:

- **Fuentes primarias:** Se obtiene mediante la elaboración de entrevistas no estructuradas, matrices, gráficos y observación directa que permitan recolectar

la información necesaria para el desarrollo del modelo de direccionamiento estratégico.

- **Fuentes secundarias:** Se emplean libros de temática de gerencia estratégica y administración, información suministrada por la empresa, recolección de datos reales arrojados en la operación de las actividades, notas de clase, fuentes de internet.

10. DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico de la empresa Fantasy Trading S.A. se emplearon matrices Interna-Externa, Escenarios, DOFA y perfil competitivo; la información analizada se obtuvo de encuestas no estructuradas realizadas a los empleados de la organización. A continuación se muestran los cuadros que conforman el análisis de los factores internos (MEFI).

Cuadro 19. Capacidad directiva.

Capacidad directiva	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Imagen de la empresa -	4		15	60
visión – misión – valores - Propósitos de la empresa (son conocidos por toda la organización)	3		6	18
Evaluación y pronóstico del medio	3		9	27
Flexibilidad y agilidad en el personal	4		13	52
Comunicación y control gerencial	4		10	40
Orientación Empresarial	4		11	44
Habilidad para manejar la inflación		2	7	14
Agresividad para enfrenar la competencia	3		10	30
Sistema de coordinación	4		10	40
Evaluación de gestión	3		9	27
TOTAL			100	352

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las fortalezas y debilidades del aspecto directivo de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

Cuadro 20. Capacidad tecnológica.

Capacidad tecnológica	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Capacidad de innovación	3		11	33
Capacidad de Investigación	3		10	30
Nivel de tecnología en la utilización de productos	3		9	27
Propiedad de Patentes y diseños.	4		13	52
Valor agregado al producto		2	10	20
Intensidad de mano de obra al producto		1	9	9
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	4		11	44
Efectividad en el diseño de sistemas de información para los departamentos de la empresa	3		10	30
Instalaciones adecuadas	3		9	27
Desarrollo de economías de escala		2	8	16
TOTAL			100	288

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las fortalezas y debilidades del aspecto tecnológico de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

Cuadro 21. Capacidad del talento humano.

Capacidad talento humano	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Nivel académico de empleados	3		10	33
Estabilidad laboral	4		11	44
Rotación de personal	3		8	24
Motivación de los empleados para realizar las actividades	3		9	27
Remuneración de trabajo	3		9	27
Buen equipo de trabajo	4		12	48
Ambiente de trabajo	4		16	64
Selección adecuada del personal	3		11	33
Organización interna por procesos, procedimientos, manual de funciones	2		7	14
Nivel de accidentalidad.	3		7	21
TOTAL			100	335

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las fortalezas y debilidades con respecto al talento humano de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

Cuadro 22. Capacidad competitiva.

Capacidad competitiva	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Calidad y exclusividad del producto	3		10	30
Participación en el mercado	3		10	30
Conocimiento del mercado	3		12	36

Capacidad competitiva	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
costos del producto		1	13	13
Satisfacción del cliente	3		10	30
Identificación de clientes potenciales	4		10	40
Portafolio de productos	4		11	44
Rotación de mercancía		1	9	9
Modelo requiere inventarios altos		1	8	8
Moda riesgosa		1	7	7
TOTAL			100	247

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las fortalezas y debilidades del ámbito competitivo de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

Cuadro 23. Capacidad financiera.

Capacidad financiera	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Inversión de capital	3		10	30
Capacidad de endeudamiento	3		11	33
Nivel de deuda financiera		1	12	12
Liquidez, disponibilidad de fondos		2	8	16
Periodos de cobros		2	10	20
Rentabilidad de la inversión	3		10	30
Margen de utilidades	3		11	33
Acompañamiento de accionistas		1	8	8

Capacidad financiera	Fortaleza	Debilidad	Ponderación	Total
Normas legales	3		11	33
Rotación de activos		2	9	18
TOTAL			100	233

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las fortalezas y debilidades de aspecto financiero de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

$$T \text{ interno } = \frac{352+288+235+247+233}{5} = 271/100 = \mathbf{2.71}$$

En los siguientes cuadros contienen el análisis de los factores externos (MEFE):

Cuadro 24. Económicos.

Económicos	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Políticas económicas del Gobierno (Nal y /o Local)	3		19	57
Revaluación		1	9	9
Devaluación	4		18	72
PIB	3		15	45
Ingresos	3		16	48
Inflación		1	9	9
Tecnología	3		14	42
TOTAL			100	282

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las oportunidades y amenazas del ámbito económico de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

Cuadro 25. Políticos.

Políticos	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Leyes y normas	3		14	42
Normas tributarias	3		15	45
Estabilidad política o cambio de gobierno		2	14	28
Acuerdos MERCOSUR, CAN o TLC	4		16	64
Relación del gobierno vs gremios u organizaciones	3		14	42
Exportación	4		18	72
Importación desde las cadenas		1	9	9
TOTAL			100	302

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las oportunidades y amenazas del ámbito político de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

Cuadro 26. Sociales.

Sociales	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Contexto social o responsabilidad social	3		35	105
Orden público		2	25	50
Sensibilidad social de	3		40	120

Sociales	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
la empresa				
TOTAL			100	275

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las oportunidades y amenazas del ámbito social de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

Cuadro 27. Tecnológicos.

Tecnológicos	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Actualización del sector	3		35	105
Modernización o tendencias	3		45	135
Flexibilidad de los procesos	3		20	60
TOTAL			100	300

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las oportunidades y amenazas del ámbito tecnológico de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

Cuadro 28. Competencias.

Competencia	Oportunidad	Amenaza	Ponderación	Total
Mejorar proceso de compra(portafolio)	4		28	112
Ventas institucionales	4		25	100
Proveedor de marca propia		1	22	22
Crecimiento de cadenas en Colombia	4		25	100
TOTAL			100	334

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

En el anterior cuadro se analizan las oportunidades y amenazas de la competencia de la empresa, con sus respectivas ponderaciones y evaluaciones establecidas, con el fin de encontrar el total que va a servir de objeto de estudio.

$$T \text{ externo } \frac{282+302+275+300+334}{5} = 298.6/100 = \mathbf{2.99}$$

Cuadro 29. Matriz de escenarios.

Factor interno

		3	2	1
Factor externo	4	I	II	III
	3	IV	V	VI
	2	VII	VIII	IX
	1			

2.71

*

2.99

Fuente: Elaborada por el equipo consultor.

	Crecer y retener
	Mantenerse y resistir
	Cosechar y enajenar

La organización se encuentra ubicada en los cuadrantes III, V y VII, lo cual significa que es necesario generar nuevas estrategias que le permitan mantenerse y ampliar la competitividad en el mercado actual.

En siguiente cuadro se integran todos los elementos analizados tanto en la matriz interna (MEFI), como en la matriz externa (MEFE), para la identificación de las fortalezas y oportunidades más sobresalientes, al igual que las debilidades y amenazas presentes; estos factores son detallados en los cuadros del 21 al 28. A través de la matriz de escenarios se observa como la combinación de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas revelan la posición en la que se encuentra la empresa actualmente mostrando un punto de equilibrio favorable o desfavorable ante el mercado y la competencia.

De acuerdo a los resultados arrojados actualmente FANTASY TRADING S.A. se encuentra en un estado de resistencia mostrando sus fortalezas y oportunidades al igual que sus debilidades y amenazas frente a la competencia y el mercado que los rodea. Ante este resultado se deben tomar medidas de mejoramiento que le permitan a la compañía convertir sus debilidades actuales en fortalezas tales como:

- Habilidad para manejar la inflación
- Valor agregado al producto.
- Desarrollo de economías de escala
- Intensidad de mano de obra al producto.
- Organización interna por procesos, procedimientos, manual de funciones.
- Rotación de personal.
- Costos del producto.
- Rotación de mercancía.
- Modelo requiere inventarios altos.
- Moda riesgosa.
- Nivel de deuda financiera.
- Liquidez, disponibilidad de fondos.
- Acompañamiento de accionistas.
- Rotación de activos.

Y sus amenazas en oportunidades tales como:

- Revaluación
- Inflación
- Estabilidad política o cambio de gobierno
- Importación desde las cadenas
- Orden público
- Proveedor de marca propia

La compañía debe ser más prudente a la hora de tomar decisiones, aunque es de resaltar que también se encuentra en una posición que le permite atacar el mercado, es decir, se deben desarrollar estrategias que ayuden al crecimiento de la empresa tales como el desarrollo del producto y la penetración de mercado.

Cuadro 30. Matriz DOFA.

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	5. Acuerdos MERCOSUR, CAN o TLC	1.Importaciones desde las cadenas
	6. Mejorar proceso de compra (portafolio)	2.Inflación
	3.Proveedor de marca propia de cadenas	3.Revaluación
	4. Crecimiento de cadenas en Colombia	4.Estabilidad política o cambio de gobierno
	5.Devaluación	5.Orden público
	6.Exportaciones	6. Flexibilidad de los procesos
	7. Ventas institucionales	7. Ingresos
FORTALEZAS	F.O	F.A
1. Imagen positiva de Fantasy Trading S.A.	ESTRATEGIAS	
2. Buen equipo de trabajo		
3. Ambiente de trabajo		
4. Portafolio de productos		
5. Flexibilidad y agilidad en el personal		
6. Conocimiento del mercado		
7. Estabilidad laboral		
8.Nivel de coordinación e integración con otras áreas		
9. Propiedad de Patentes y diseños.		
10. Orientación Empresarial		

DEBILIDADES	D.O	D.A
1. Modelo propone nivel de inventarios altos	ESTRATEGIAS	
2. Moda riesgosa		
3. Acompañamiento de accionista		
4 Rotación de activos		
5.nivel de deuda financiera		
6. Costos de producto		
7. Rotación de mercancía		
8. Intensidad de mano de obra al producto		
9.Desarrollo de economías de escala		
10. Liquidez, disponibilidad de fondos		

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

Cuadro 31. Matriz perfil competitivo.

		FANTASY		CUPPERS		KONFORT	
FACTORES	PESO	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL
imagen positiva	15	4	60	3	45	3	45
Portafolio de productos	17	3	51	2	34	3	51
Propiedad de Patentes y diseños	11	4	44	2	22	3	33
Acuerdos MERCOSUR, CAN o TLC	14	2	28	2	28	2	28
Conocimiento del mercado:	20	3	60	3	60	3	60
Ventas institucionales	10	3	30	2	20	2	20
Crecimiento de cadenas en Colombia	13	3	39	3	39	3	39
TOTAL	100		312		248		276

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

El cuadro anterior refleja el análisis de los factores claves de éxito de Fantasy Trading S.A. frente a dos de sus mayores competidores actuales.

- **Análisis horizontal.** En relación a la imagen positiva Fantasy obtuvo una calificación total de 60, Konfort 45 y Cuppers 45. En el portafolio de productos se encuentran en la misma posición Fantasy y Konfort ambos con 51, mientras que Cuppers una calificación de 34. en la propiedad de patentes y diseños nuevamente Fantasy obtiene una mayor calificación con 44, seguida de Konfort con 33 y Cuppers con 22. Con respecto a los acuerdos internacionales todos tres se encuentran en el mismo nivel con una calificación total de 28. en el conocimiento del mercado tanto Fantasy, Konfort y Cuppers se encuentran con una calificación total de 60. El factor relacionado a las ventas institucionales está liderado por Fantasy con un valor total de 30, en el mismo nivel se encuentran Konfort y Cuppers. En cuanto al crecimiento de las cadenas todas tres se encuentran en la misma ubicación con una valor total de 39.
- **Análisis vertical.** El cuadro de perfil competitivo muestra la integración total de los factores claves de éxito de la Compañía Fantasy Trading S.A. en relación a dos de sus principales competidores actuales.

El análisis arroja una diferencia significativa de Fantasy con un valor total de 312, mientras que Konfort presento 248 y Cuppers 276. La asignación de estos valores es estimada, y se encuentra ligada al desempeño de las investigaciones objeto de análisis.

11. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- El direccionamiento estratégico es un modelo que sirve a la empresa para mejorar sus procesos y obtener mayores estrategias competitivas, Fantasy Trading S.A, cuenta con un direccionamiento estratégico carente de elementos para generar mejores resultados en sus actividades.
- La Misión, Visión y valores plasman los objetivos, metas y proyecciones que desea alcanzar una organización, Fantasy Trading S.A, posee Misión y Visión que requieren ser actualizadas teniendo en cuenta nuevas proyecciones; además no tienen bien establecidos los valores organizacionales.
- Los objetivos enmarcan el camino por el cual se deben guiar las actividades para el cumplimiento de los propósitos; la organización tiene objetivos por área, sin embargo no se encuentran establecidos los indicadores ni los objetivos estratégicos.

12. MODELO PROPUESTO

Una vez realizado el análisis general de la empresa Fantasy Trading S.A. y realizar un diagnóstico con toda la información recolectada se dan algunas recomendaciones aportadas por el equipo Consultor para apoyar el modelo de direccionamiento estratégico actual.

- Proponer a la Organización un direccionamiento estratégico, adecuado a las necesidades actuales, para encaminar todos sus procesos al logro de los objetivos planteados.
- Redefinir la Misión y la Visión actuales, y realizar una nueva propuesta a la empresa; además profundizar en los valores organizacionales, que sean de conocimiento de todos los integrantes del equipo de trabajo, con el propósito de alinearlos a las nuevas proyecciones.
- Se propone a Fantasy Trading S.A. objetivos estratégicos, indicadores y estrategias pertinentes, con el fin de tener más claridad sobre los resultados de cada área e implementar acciones de mejoramiento.

Después de dar recomendaciones a la compañía teniendo en cuenta el diagnóstico realizado se procede a proponer una reestructuración en la Misión, Visión, y a profundizar en los valores corporativos los cuales no han tenido la importancia que se merecen en la organización.

12.1 MISIÓN

Ser una empresa importadora y comercializadora líder en artículos decorativos para el hogar y accesorios para bebé, posicionando la marca ACENTO en todos los hogares colombianos con el talento humano competente, satisfaciendo las

necesidades de nuestros clientes a través de la moda y el diseño al alcance de todos; agregando valor en la cadena de suministro a los accionistas y cumpliendo los compromisos de desarrollo sostenido con el gobierno y sociedad.

12.2 VISIÓN

En el año 2014 Seremos una compañía en la oferta confort de productos decorativos para el hogar y accesorios de bebé para lo cual nos definimos como una empresa:

- Pro-activa, innovadora y amiga de la excelencia
- Con un recurso humano calificado y motivado
- Con un valioso capital, que es el conocimiento
- Que agrega valor a sus productos y servicios
- Con parámetros de eficiencia, calidad y oportunidad, para la satisfacción de los clientes.

12.3 VALORES

- **Respeto:** consiste en aceptar las diferencias que se encuentren en los demás, generar un buen ambiente de trabajo apoyado en la colaboración y un constante aprendizaje; corregir adecuadamente los errores.
- **Transparencia:** actuar con coherencia en lo que se piensa dice y se hace; hace referencia a la prudencia, lealtad, respaldo.
- **Pasión por el servicio:** acoger una disposición adecuada para ofrecer un servicio orientado a suplir las necesidades de los clientes, realizando actuaciones con pro actividad a favor de los usuarios finales.

- **Comunicación:** construir canales de comunicación que permitan el flujo constante de información, entre los agentes internos y externos de la organización.
- **Honestidad:** actuar con claridad, y expresarse con coherencia y sinceridad.
- **Responsabilidad:** cumplir con todas las obligaciones y tareas propuestas de forma clara y transparente.

12.4 ESTRATEGIAS

A continuación se relacionan las estrategias establecidas después de realizar la matriz DOFA, a cada una se le asignó una evaluación teniendo en cuenta el impacto que generan para este negocio; fueron escogidas las que obtuvieron mayor puntuación y serán analizadas en el Numeral 8.3 en el cuadro de objetivos, estrategias e indicadores.

Criterios para asignar valoración

Debe implementarse la estrategia: 4

Debería implementarse la estrategia: 3

Puede aplazarse la estrategia: 2.

Aplazarse para un futuro: 1

Cuadro 32. Estrategias.

ESTRATEGIAS	VALORACIÓN
Estrategias FO:	
Incurсионando en nuevos mercados nacionales e internacionales	2
Realizando diseños originales e innovadores	4
Motivando a los empleados en el desarrollo de competencias	3

ESTRATEGIAS	VALORACIÓN
Evaluando permanente a los proveedores	4
Utilizando los acuerdos o tratados comerciales	4
Estrategias DO:	
Realizando ventas en nuevas zonas geográficas.	3
Implementando manuales de funciones	3
Ingresando productos actuales a los mercados actuales	3
Optimizando la cadena de suministros	4
Variando constantemente la exhibición y la mercancía en los puntos de venta	4
Estrategias DO:	
Realizando ventas en nuevas zonas geográficas.	3
Implementando manuales de funciones	3
Ingresando productos actuales a los mercados actuales	3
Optimizando la cadena de suministros	4
Variando constantemente la exhibición y la mercancía en los puntos de venta	4
Estrategias FA:	
Realizando investigación de mercado	3
Realizando planes de venta	4
Optimizando el aprovechamiento de la cadena logística de la Organización	4
Desarrollando alianzas futuras con industrias de otros sectores.	2
Aprovechando economías de escala con productos de calidad	3

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

12.5 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

La identificación de los factores claves del éxito permite a la compañía tener mayor conocimiento de los elementos tanto internos como externos que la componen, buscando mejorar sus procesos y optimizar sus recursos para crear ventajas significativas frente a sus competidores.

Son determinantes bajo las condiciones del mercado actual donde se busca sobresalir en ambiente competitivo en precios y calidad, obligando así a las organizaciones a crearse estrategias altamente recursivas que llamen la atención del consumidor del final.

A continuación se analizan los factores claves de éxito más significativos para la empresa FANTASY TRADING S.A.

- **Imagen positiva de Fantasy Trading S.A.:** su reconocimiento en el sector se ha logrado gracias al trabajo realizado por su equipo en los últimos años, proyectándose metas ambiciosas con fines de expandirse y convertirse en la más importante del medio.
- **Portafolio de productos:** Es determinante para llevar a cabo el ejercicio de la competencia; poseer una amplia gama de productos ofrece al consumidor la opción de elegir el bien que más llene sus expectativas.
- **Propiedad de patentes y diseños:** Contar con la herramienta de diseñar sus propios estilos basados en las tendencias del mercado, establece una diferencia significativa frente los demás oferentes si dicha estrategias es adecuadamente utilizada, teniendo en cuenta que la parte visual juega un papel importante en la toma de decisiones del consumidor.
- **Acuerdos MERCOSUR, CAN, TLC entre otros:** Para el desarrollo del objeto social de este negocio, es primordial tener conocimiento de los tratados internacionales que afectan este tipo de importaciones, ya que ofrecen disminuciones en el pago de impuestos y en algunas ocasiones no existe esta obligación.

- **Conocimiento del mercado:** este elemento hace referencia al conocimiento de todas las herramientas y recursos con que dispone la compañía en el medio, como son tendencias, gustos y mercados.
- **Ventas institucionales:** Se convierte en una estrategia agresiva, se desarrolla mediante la venta a un mercado específico donde estos productos son requeridos para el proceso de su objeto social; entre esta estrategia se ubican las ventas realizadas a hoteles, restaurantes entre otros.
- **Crecimiento de cadenas en Colombia:** Los potenciales clientes de Fantasy Trading S.A. son los almacenes de cadena; el crecimiento de este tipo de clientes en Colombia favorece a la empresa porque aumenta el volumen de ventas, da mayor conocimiento del producto a los clientes y establece una constante rotación de mercancía.
- **Objetivos estrategias e indicadores:** El siguiente cuadro resume los indicadores más significativos para la empresa Fantasy Trading S.A., el análisis se realiza teniendo en cuenta las condiciones actuales de la compañía y sus futuros objetivos.

Cuadro 33. Objetivos estrategias e indicadores.

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador y Formula	Responsable
Reducir costos en un 10% anual	Analizar los proveedores con los que trabaja la empresa.	Comparar los proveedores existentes en calidad, tiempo de entrega, plazo de pago y precio.	$\frac{\text{Total costos año actual}-1*100}{\text{Total costos año anterior}}$	Compras.

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador y Formula	Responsable
	Realizar compras de contado y así obtener descuentos por pronto pago.	Realizar cotizaciones con varios proveedores y verificar quien ofrece mejores precio.	$\frac{\text{Total costos año actual}-1*100}{\text{Total costos año anterior}}$	Compras.
	Implementar un sistema de costos por actividad desempeñada.	Costear las actividades desempeñadas por los empleados de la empresa a demás de observar rendimientos y perfiles para la actividad desempeñada.	$\frac{\text{Total costos año actual}-1*100}{\text{Total costos año anterior}}$	Producción
Incrementar las ventas en un 20% al terminar cada año en curso.	Penetración de mercados.	Realizar campañas publicitarias para dar a conocer más la empresa.	$\frac{\text{Venta reales} * 100}{\text{Ventas presupuestadas}}$	Comercial
	Introducción de nuevos productos para el portafolio de la empresa.	Incursionar en nuevos productos con previo estudio de mercadeo.	$\frac{\text{Venta reales} * 100}{\text{Ventas presupuestadas}}$	Gerente y Comercial
	Incentivar clientes actuales	Realizar visitas frecuentemente y conocer cuáles son sus necesidades.	$\frac{\text{Venta reales} * 100}{\text{Ventas presupuestadas}}$	Comercial
Generar un portafolio de productos que corresponda a las necesidades de los clientes.	Encuestas que permitan visualizar la necesidad del cliente	Formular preguntas donde se den a conocer las expectativas que tienen los clientes	Rotación del producto VS días de inventario	Comerciales

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador y Formula	Responsable
	Mejorar el nivel calidad en la entrega de la mercancía, con el fin de disminuir las devoluciones	Realizar controles que permitan que el producto salga en perfectas condiciones de la empresa y así evitar devoluciones	Rotación del producto VS días de inventario	Producción
Alcanzar superioridad tecnológica que nos permita ser líderes en el mercado.	Cambiar los equipos viejos por tecnología nueva.	Agilizar la entrega de nuestros productos, ya que con mejor tecnología se facilita dicho proceso.	Tiempo recibo orden de compra VS Tiempo de entrega del producto	Gerente

Fuente: Elaborado por el equipo consultor.

13. CONCLUSIONES

- El direccionamiento estratégico es un modelo que actualmente se usa en las organizaciones con el fin de generar una evolución positiva que conlleve al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.
- Con la propuesta de este modelo de direccionamiento estratégico la compañía Fantasy Trading S.A. contará con un gran elemento que le facilitará la toma de decisiones acertadas y a la vez mantener su posición frente a sus competidores y continuar en una escala de crecimiento.
- Para llevar a cabo el desarrollo del modelo de direccionamiento estratégico propuesto, es de gran importancia capacitar a todos los miembros de la organización con el fin de integrarlos a todos en dicho proceso y crear conciencia del papel que cumple cada uno en el satisfactorio cumplimiento y alcance del mismo para beneficio propio y de la organización.
- Las herramientas utilizadas para llevar a cabo el diseño del modelo de direccionamiento estratégico fueron de gran utilidad ya que a partir del análisis de cada una de ellas, se pudo definir un diagnóstico de la organización que permitieron la asignación de recomendaciones y por ende la propuesta del modelo a seguir.
- El contador público es un profesional capacitado para ser un líder integral dentro de las organizaciones, No solo debe limitarse a cubrir necesidades de tipo contable y financiero sino también ocuparse en la asesoría directiva y estratégica que le faciliten a la compañía la toma de decisiones acertadas para su crecimiento y su permanencia en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

BAZKER, Joel Arthur. Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro. Bogotá: Macgraw-Hill, 2004. p. 13-15

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Certificado de Existencia y Representación legal. Medellín, octubre 14 de 2011. p.2

CHANDLER, Alfred Jr. *Strategy and structure*. [En línea] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm> [citado en 26 de agosto de 2011,11:40]

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. [En línea] Disponible en: <http://www.cpsmbga.gov.co/MECI/Diagnostico%20Componente_%20Direccionamiento_%20Estrategico> [citado en 24 febrero de 2012,11:42]

GRANADOS, Mario. [En línea] Disponible en: <http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81> [citado en 26 de agosto de 2011]

MINTZBERG, Henry. Auge y caída de planeación estratégica. [En línea] Disponible en: <<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.matachewan.com/pdfs/s>> [citado en 01 septiembre de 2011,16:30]

OHMAE, Kenichi y HAAS GARCÍA, Roberto. Mente del Estratega. 2 ed. Bogotá: Macgraw-Hill, 2004. p. 37-41

SALLENAVE, Jean Paul. Gerente integral .Bogotá: Norma, 2002. p. 21-33

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 2 ed. Bogota: Legis, 1994. p. 107-146

ANEXOS

Para llevar a cabo la elaboración de las diferentes matrices y dar finalmente un diagnóstico acerca de la situación actual de la empresa Fantasy Trading S.A. se procedió a recolectar información por medio de encuestas no estructuradas realizadas a los integrantes que conforman la organización, las cuales consistían en una serie de preguntas y respuestas a cerca de los procesos, procedimientos, políticas y demás actividades ejecutadas por cada empleado.

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL EN GENERAL

ENCUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cargo desempeñado										
Perfil del cargo										
Funciones del Cargo										
Responsabilidades del cargo										
Descripción breve del proceso										
Conocimiento de la Misión, Visión, Valores corporativos										
Presupuesto y proyección de la empresa										
Aspectos a mejorar del proceso										
Recursos para la ejecución del cargo										
Capacitaciones										

Fuente: Elaborado por el equipo consultor

ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL EN GENERAL

ENCUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo evalúa usted la imagen de la organización?										
¿La falta de un manual de funciones dificulta el trabajo de los empleados?										
¿La comercialización de los productos puede disminuir por desconocimiento del mismo?										
¿La falta de logística interfiere en las actividades y procesos de la compañía?										
¿Los proveedores conocen cuáles son las necesidades de la compañía?										
¿La poca rotación del inventario se debe a mucha producción y poca salida, o a un inadecuado estudio de mercado?										
¿Se tiene clara la Misión, Visión, Objetivos y valores corporativos?										
¿Los clientes están satisfechos con los productos y los servicios prestados?										
¿Actualmente se evalúa la eficiencia de los empleados?										
¿Se realizan presupuestos por periodos para fijar objetivos y metas?										
¿Se realizan reuniones mensuales para evaluar el comportamiento de la empresa en todas las actividades desempeñadas por las diferentes áreas?										

ENCUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Considera usted que la capacidad de innovación que tiene la compañía es suficiente para responder a la competencia?										
¿Considera usted que la compañía remunera de manera satisfactoria sus empleados?										
¿Los costos de los productos van ligados a la calidad del producto o a la falta de una adecuada negociación con proveedores?										
¿Qué factores económicos considera usted que son perjudiciales en el desarrollo de la compañía?										
¿Qué otros factores de tipo social y político, interfieren en el desarrollo de la compañía?										
¿Hay un adecuado ambiente laboral en la compañía?										
¿Cuál es la rotación que tienen los productos actualmente?										
¿Se trabaja constantemente en la ampliación de un portafolio de productos para mejorar la atención al cliente?										
¿Periódicamente se realizan estudios de mercado previos al lanzamiento de nuevos productos?										

Fuente: Elaborado por el equipo consultor

ANEXO C. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO

- ¿Qué variables de la capacidad directiva considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué variables de la capacidad tecnológica considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué variables de la capacidad talento humano considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué variables de la capacidad competitiva considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué variables de la capacidad financiera considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué factores de tipo económico considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué factores de tipo político considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué factores de tipo social considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué factores de tipo tecnológico considera usted más importantes y porqué?
- ¿Qué factores a nivel competitivo considera usted más importantes y porqué?
- ¿Considera usted que los factores claves de éxito pueden servir de objeto de estudio con respecto a la competencia?
- ¿Qué aspectos o variables considera usted que son fortaleza, amenaza, debilidad u oportunidad para la realización de la matriz DOFA?