

**PROPUESTA “PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES
SLE” AÑOS 2019-2022**

WILLIAM SLEIMAN CASTILLO BELTRAN

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EXTENSIÓN FACATATIVÁ
2019**

**PROPUESTA “PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES
SLE” AÑOS 2019-2022**

WILLIAM SLEIMAN CASTILLO BELTRAN

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

ALFONSO GONZALES CASTILLO
Magister en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EXTENSIÓN FACATATIVÁ
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente

Firma de Jurado

Firma del Jurado

Facatativá. 27 de noviembre de 2019

AGRADECIMIENTOS

No basta con solo agradecer ya que las gracias se dan en cualquier momento sin sentirlo lastimosamente es una palabra que se volvió un cliché, la forma más sincera de agradecer a mi Dios, mi familia, mis docentes, mis compañeros de estudio, los conocidos, que hicieron que este trabajo fuera posible, sería aprobando esta tesis ya que el esfuerzo de cada uno no sería en vano ya que aprendí a cada momento que ocuparon su tiempo en mí y en mi trabajo, sus consejos, enseñanzas, críticas, felicitaciones, enojos y aprobaciones hicieron que este trabajo fuese posible.

El agradecimiento especial para mis padres Alba y Edgar que aunque las circunstancias propias de la relación matrimonial hicieron que sus destino en algún momento cambiaran, siempre se las arreglaron para darme enseñanza, inculcar en mi respeto, dedicación y trazar en mí metas que quería alcanzar, a mi compañera sentimental que durante la elaboración de esta tesis siempre estuvo alentándome y dando ideas para que saliera adelante, a mis docentes que supieron con su sabiduría dejaron mi camino lleno de conocimientos y así ponerlos en la creación de este proyecto.

Por último y no menos importante un agradecimiento especial al docente Alfonso Gonzales Castillo, que durante la realización de esta tesis estuvo asesorándome para que fuera un camino exitoso.

DEDICATORIA

La terminación de esta tesis es dedicada a mis padres ya que sé que para ellos soy su orgullo de hijo y ellos para mí son mi modelo a seguir, sin ellos este autor no hubiese podido escribir esta tesis.

Y no menos importante, a mis docentes y compañeros de clase que de manera sincera y comprometida hicieron que mi paso por la universidad fuese más amable y gratificante.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1 TITULO	14
2 OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
4 JUSTIFICACIÓN	18
5 MARCO REFERENCIAL	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.1.1 Estructura organizativa	19
5.1.1.1 Centralización.....	20
5.1.1.2 Especialización.....	21
5.1.2 Implementación de la estrategia	22
5.1.2.1 Implementación del programa presupuestario	23
5.1.2.2 Implementación del control de recursos.....	23
5.1.2.1 Implementación de la estructura y la estrategia	24
5.2 MARCO CONCEPTUAL	42
5.3 MARCO GEOGRÁFICO	43
5.3.1 <i>Municipio de Facatativá.</i>	43
5.3.2 <i>Ubicación.</i>	44
5.4 MARCO ESPACIAL	45
5.5 MARCO TEMPORAL	45
5.6 MARCO LEGAL	46
6. METODOLOGIA	47
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47

6.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO INVESTIGATIVO	47
6.2.1 Determinación de la Población	47
6.3 INSTRUMENTOS Y RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	47
6.3.1 Fuentes Primarias.....	48
6.3.2 Fuentes secundarias.....	48
7 DEFINICION DEL HORIZONTE	50
8 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	51
8.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES SLE	51
8.1.1 Análisis autodiagnóstico	51
8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS - MEFE.....	58
8.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – MEFI	60
8.4 ANÁLISIS DOFA.....	62
8.5 DOFA CRUZADO	63
9 PLAN ESTRATEGICO.	65
9.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	65
9.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	66
9.2.1. Visión.....	66
9.2.2. Misión.	67
9.2.3. Objetivos Estratégicos.	67
9.2.4. Ejes Estratégicos.	70
9.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	70
9.3.1. Áreas Estratégicas.....	70
9.3.2. Proyectos Estratégicos.	71
9.4. ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	72
9.5. PLAN OPERATIVO	72
9.5.1. Estrategias.....	73
9.5.2. Planes de Acción.	78
9.5.3. Plan de Acción Por Proyectos	91
10 CONCLUSIONES	94
11 RECOMENDACIONES.....	96

BIBLIOGRAFÍA.....98
ANEXOS.....99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores externos – MEFE	59
Tabla 2. Factores internos – MEFI.....	60
Tabla 3. Estrategias DO, DA, FO y FA de la empresa DISTRIBUCIONES SLE S.A.S.....	63
Tabla 4. Operaciones anuales DISTRIBUCIONES SLE	68
Tabla 5. Plan de Acción Proyecto 1 Estrategia 1	78
Tabla 6. Plan de Acción Proyecto 1, Estrategia 2	79
Tabla 7. Plan de acción, Proyecto 1 Estrategia 3	80
Tabla 8, Plan de acción Proyecto 1 Estrategia 4	81
Tabla 9, Plan de acción, Proyecto 1 Estrategia 5	82
Tabla 10, Plan de acción, Proyecto 2 Estrategia 1	83
Tabla 11, Plan de acción, Proyecto 2 Estrategia 2	84
Tabla 12, Plan de acción, Proyecto 2 Estrategia 3	85
Tabla 13, Plan de acción Proyecto 2 Estrategia 4	86
Tabla 14, Plan de acción, Proyecto 2 Estrategia 5	87
Tabla 15, Plan de acción, Proyecto 3 Estrategia 1	87
Tabla 16, Plan de acción, Proyecto 3 estrategia 2, Elaborada por el Autor.	88
Tabla 17, Plan de acción, Proyecto 3, Estrategia 3, Elaborada por el Autor.....	89
Tabla 18, Plan de acción, Proyecto 3 Estrategia 4	89
Tabla 19, Plan de acción, Proyecto 3 Estrategia 5, Elaborada por el Autor.....	90
Tabla 20, Plan de acción proyecto 1	91
Tabla 21, Plan de acción proyecto 2.....	92
Tabla 22, Plan de acción, proyecto 3.....	93

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Análisis autodiagnóstico	52
---	----

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fotografía Airea del Municipio de Facatativá.....	44
Ilustración 2. Mapa de ejes estratégicos.....	70
Ilustración 3. Mapa estratégico	72

INTRODUCCIÓN

La empresa DISTRIBUCIONES SLE fue creada por el señor William Sleiman Castillo Beltrán autor y cofundador de la empresa Decoraciones en PVC SAS, más que una necesidad fue su proyecto de vida que aportó para que se diera la creación de un negocio dedicado a la distribución de productos para el hogar y la decoración, dando inicio en el municipio de Facatativá y ahora con la creación de una bodega de distribución en el Municipio del Rosal.

Con la propuesta de plan estratégico planteada por el autor se busca dar solución al problema de factores externos e internos focalizados con la aplicación de un diagnóstico organizacional que aporte datos que al ser analizados sirvan de apoyo para generar estrategias que influyan positivamente para asegurar la permanencia en el mercado de la organización.

No todo fue color de rosa en la creación de la organización, como muchas empresas en Colombia no se crean como “ha de ser”, Distribuciones Sle no fue la excepción naciendo sin una estructura sólida que asegurara su permanencia en el mercado y fuera competitivamente sostenible, por ello se dio un paso importante en la organización y con la realización de este proyecto se creó y formalizó la empresa Decoraciones en PVC SAS, se creó planes estratégicos y se crearon e intervinieron áreas funcionales de la empresa Distribuciones teniendo en cuenta que fuera aplicables al cambio que se quería dar a la compañía por sus socios y así aportar en su fortalecimiento empresarial.

En este proyecto se verá reflejado el diagnóstico realizado a la empresa Distribuciones Sle, utilizando el análisis mediante las matrices de Factores externos y factores internos realizada siguiendo la metodología del libro de Diagnóstico Organizacional de Elizabeth Vidal Arizabaleta, mediante la recolección

de datos por medio del diligenciamiento de un cuestionario organizacional que permitiera recolectar información necesaria que fuera el aporte vital para la realización de las matrices anteriormente descritas realizado en los puntos de venta de la empresa en el municipio de El Rosal y Facatativá.

Analizando todos los datos recolectados se realiza una matriz FODA, que sirvió para reflejar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en las que se veía implícita la empresa dentro del segmento de mercado en el cual estaba posicionada, después de ello se generan estrategias siguiendo la metodología del libro de Gerencia Estratégica, (Serna, 1998) propias que sirvan a la empresa para ver las debilidades como oportunidades de mejora, las fortalezas como pilares organizacionales, las oportunidades como opciones de crecimiento y las amenazas como generadores de competitividad empresarial.

1 TITULO

PROPUESTA “PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES SLE”
AÑOS 2019-2022.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la organización Distribuciones SLE para los años 2019 al 2022, con el fin de posicionarla y asegurar su estabilidad en el mercado local y departamental.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar el diagnostico estratégico para la empresa Distribuciones Sle.

Diseñar los principios corporativos, direccionamiento, proyección y alineamiento estratégico para la empresa.

Presentar el plan operativo para la empresa.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa DISTRIBUCIONES SLE, se creó con un conocimiento empírico y por tal motivo no cuenta con planes estratégicos que aseguren su permanencia en el mercado y la sostenibilidad competitiva. La empresa ha tenido un crecimiento en el mercado en los municipios de Facatativá y El Rosal es por ello que se hace indispensable crear planes estratégicos que aseguren que este crecimiento siga en alza. Lo descrito anteriormente, ha sido vital mantener alianzas estratégicas con proveedores confiables y seguros que permitan que la actividad se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva, lo que le permite competir con empresas del mismo sector. Por otro lado, cabe destacar que existen varias formas de organización colectiva, con diversos grados de jerarquía, estructura y rigor en su funcionamiento, de modo que esta sociedad, ya sea por su tamaño o su conformación estructural de organización de tipo informal, porque no está respaldado por un modelo teórico, que define planes, proyecciones, modelos de comportamiento y otras herramientas conceptuales que constituyen una jerarquía y permiten la división del trabajo en unidades especializadas y diferenciadas.

Surge de forma espontánea y natural entre dos personas que ocuparon puestos en organizaciones formales enraizadas en el sector. Sin embargo, dentro de la organización, los empleados tienen clara su posición en una jerarquía dada empíricamente por la empresa, que se establece por la necesidad de mantener un nivel de responsabilidad tanto a nivel superior como a nivel de toma de decisiones frente a sus empleados subordinados.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Mediante un plan estratégico, ¿es posible que la empresa Distribuciones Sle asegure la competitividad y estabilidad en el mercado local y departamental?

4 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación busca, mediante la aplicación de un diagnóstico organizacional y los conceptos básicos del mercado, finanzas y clima organizacional, identificar las situaciones internas como bajas ventas, falta de competitividad, bajo crecimiento, y del entorno como el mercado, competencia directa y factores económicos, que afectan a la empresa DISTRIBUCIONES SLE, que permitan al investigador contrastar diferentes conceptos de la administración en la empresa.

De acuerdo con los objetivos planteados de esta investigación, su resultado permite aportar un plan estratégico para la empresa DISTRIBUCIONES SLE, lo cual mejorara sustancialmente alcanzar las metas a las que se enfrentara la organización, brindando un horizonte de éxito en el mercado local de la Sabana de Occidente.

Para lograr los objetivos de la investigación, se realiza mediante el empleo de técnicas de investigación como un cuestionario y su procesamiento mediante un análisis DOFA para medir el nivel de competitividad de la empresa DISTRIBUCIONES SLE, con ello se pretende conocer la estructura organizacional, sus objetivos, proyectos, estrategias, y planes de acción para la toma de decisiones que garantice la estabilidad en el mercado local. Así, los resultados de la investigación se apoyan en la realización de un plan estratégico.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa como concepto de gestión cobró importancia en la década de 1960, como consecuencia de la tesis de Chandler en 1962 sobre estrategia y estructura. Esto, junto con los trabajos de otros académicos contemporáneos (por ejemplo, Porter y Lawler, 1965; Hage y Aiken, 1967), puso de relieve el concepto de estructura organizativa en la literatura y las reuniones sobre gestión. En su desarrollo inicial, la estructura organizativa se conceptualizó en función de los productos o funciones de la empresa que se estaban realizando (Oliveira y Takahashi, 2012).

Hubo varias definiciones de la estructura organizativa por los estudiosos notables entre los que se incluyen; Goldhaber, et al. (1984), quien definió la estructura organizativa como "la red de relaciones y roles existentes en toda la organización". De manera similar, Thompson (1965) definió la estructura organizativa como "el patrón interno de relaciones, autoridad y comunicación de la organización". La estructura organizativa también se consideró como la forma en que se asigna y comparte la responsabilidad y el poder dentro de una organización, y cómo deben realizar el trabajo los miembros de la organización (Teixeira, Koufteros & Peng, 2012; Germain, 1996; Gerwin & Kolodny, 1992; Ruekert, Walker, & Roering, 1985; Walton, 1985; Dewar & Werbel, 1979; Blau, 1970). En la misma línea, Ibrahim, et al (2012) se refieren a la estructura organizativa como "la forma en que se dividen los empleos, dónde se toman las decisiones y cómo se coordinan los roles laborales".

Agbim (2013) dio una definición similar de estructura organizativa como "un marco de roles, responsabilidades, autoridad y relaciones de comunicación que están diseñadas deliberadamente para cumplir las tareas de una organización y lograr sus objetivos". De las definiciones anteriores se puede decir que la estructura organizativa gira en torno a la distribución de responsabilidades entre los miembros de la organización, y cómo deben tomarse las decisiones relacionadas con el cumplimiento de las responsabilidades compartidas, y de quién deben dirigirse los informes y realizarse las evaluaciones necesarias.

Por lo tanto, el rol más importante de la estructura organizativa es mejorar la productividad y el desempeño de los miembros mediante la implementación de estrategias formuladas. La estructura organizativa se puede clasificar en centralización, planeación, especialización en gestión y especialización de los empleados (Teixeira, Koufteros y Peng, 2012). También se podría dimensionar en centralización, formalización y especialización (Basol & Dogerlioglu, 2014; Olson, Slater & Hult, 2005).

Ibrahim, et al, (2012) clasificaron la estructura organizativa en estructura formal y estructura de especialidad. Otros, como Johari, Yahya y Omar (2011), estructuraron la estructura en "Toma de decisiones; Jerarquía de Autoridad; Codificación de trabajos y observación de reglas. Sin embargo, en este estudio, se eligieron dos dimensiones (Centralización y Especialización) para los análisis, ya que se consideraron apropiadas para la industria que se estudia.

5.1.1.1 Centralización.

La centralización es la estructura organizativa que permite que las decisiones se tomen en el nivel directivo superior y que las instrucciones se transmitan a través de la jerarquía, mientras que los cuadros de referencia de la jerarquía inferior se dan desde arriba (Daft, 1995; Doll & Vonderembse, 1991; Germain, 1996). Se dijo

que la estructura de centralización conducía a una menor participación de los empleados no directivos en el proceso de toma de decisiones, ya que las decisiones se toman en el nivel superior y las instrucciones se transmiten a los empleados para que las realicen (Daft, 1995).

La centralización también fue definida por Teixeira, Koufteros y Peng, (2012) como "locus de autoridad y toma de decisiones en la organización". La ventaja de la estructura de centralización es que permite a la alta gerencia asumir el control total de la organización y se pueden monitorear las decisiones. Si bien su desventaja radica en el hecho de que la toma de decisiones puede ser más lenta debido a su naturaleza burocrática y puede llevar a la pérdida de confianza por parte de los empleados, ya que no se les permite ejercer su creatividad e imaginación en el trabajo.

5.1.1.2 Especialización

La estructura de especialización, también conocida como estructura funcional, es la demarcación de una organización según las funciones desempeñadas por los empleados (Teiceria, 2002, pág. 45)

Según Mintzberg (1989), la especialización se puede definir como "el grado de división de las tareas en trabajos más pequeños, y los empleados son responsables de solo una o una pequeña cantidad de estas pequeñas tareas". Esto mejorará la capacidad de un empleado o grupo específico de empleados para adquirir experiencia en un trabajo en particular y ser responsable del éxito o fracaso de tales tareas (Basol y Dogerlioglu, 2014; Grant, 1996). Willem y Buelens (2009) sostienen que la especialización puede extenderse para incluir "complejidad de conocimiento, diferencias de unidades, interdependencia y diferentes especialidades encontradas en una organización". Si bien la estructura de especialización tiene efectos positivos en el éxito de la organización, también

tiene sus efectos o desventajas negativos.

La principal de las desventajas es el hecho de que un empleado o especialista en particular no se presente para el servicio, lo que puede llevar a una falla en la implementación de la estrategia y el desempeño general de la organización.

5.1.2 Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia se ha definido como un proceso para establecer metas y políticas en acciones específicas a corto plazo (Ibrahim, et al, 2012; Li Chen, 2005). Se entendió que significa la ejecución de estrategias formuladas mediante la aplicación de decisiones tomadas (Rutherford y Walker, 2006; Omer, Ekrem y Glaiser, 2006; Li Chen, 2005).

Mientras que, Aladwani (2001) opina que la implementación de la estrategia es la transformación de los planes en acción, Ibrahim, et al, (2012) afirmaron que es el proceso de "ejecutar los planes que se han formulado". Se puede decir que la implementación de la estrategia es el producto final de la formulación de la estrategia. "La implementación de la estrategia implica la introducción y activación de la estrategia formulada en una organización. Los gerentes de negocios tardan mucho tiempo en desarrollar y formular estrategias que sean más adecuadas para sus organizaciones a través del proceso de evaluación y selección de las mejores opciones disponibles para ellos antes de llegar a la etapa de implementación de esas estrategias. La implementación de estrategias requiere una gran cantidad de fuerza de voluntad de la administración, ya que siempre habrá resistencia." (Manyoroku, 2012, págs. 87-90)

Por lo tanto, en esta etapa, la administración debe estar lista para confrontar, comprometer resistencias y hacer cumplir las estrategias formuladas (Beer y Eisenstat, 2000). Sin embargo, se debe tomar precaución para evitar una

confrontación indebida entre la gerencia y los empleados, de modo que no conduzca a un sobrecalentamiento del sistema. Mientras tanto, Latif, et al (2014) declararon que algunos de los factores que inducen la implementación adecuada de las estrategias incluyen: falta de responsabilidad, instrucciones inadecuadas para los empleados, cultura, poder e influencia. En pocas palabras, la implementación de la estrategia es el proceso de cambiar el diseño organizativo a líneas de acción o actividades concretas (Li Chen, 2005; Dyson, 2004). En una presentación similar, Wheelen y Hunger (2006) opinan que la implementación de la estrategia es poner la estrategia formulada en acciones concretas. La implementación de la estrategia se ha dimensionado en la implementación del programa presupuestario, la implementación del control de recursos.

5.1.2.1 Implementación del programa presupuestario

La implementación del programa presupuestario tiene que ver con el establecimiento de medidas de control para asegurar la implementación total de las estrategias financieras de la organización. Implica el establecimiento de medidas como la vigilancia estratégica, el control de alertas especiales. (Islam y Khourshed, 2013).

En la etapa de implementación del programa presupuestario, se utilizan varios métodos de control que ayudan en la implementación de los planes financieros de la organización para garantizar que la organización alcance sus metas y objetivos establecidos. También se supervisa el plan financiero para asegurarse de que el plan está en marcha. Finalmente, los resultados se comparan con las expectativas de la gerencia.

5.1.2.2 Implementación del control de recursos

La base de la implementación del control de recursos se refiere a la coordinación

de los objetivos, tareas y recursos de la organización y al control de todos los activos para garantizar que funcionen de manera efectiva (Shrivastava y Grant, 1985). Sin embargo, en este estudio, la implementación del control de recursos se define como la estrategia organizacional relacionada con la asignación de responsabilidades, finanzas y materiales a los empleados y el monitoreo para garantizar la implementación total de los objetivos establecidos. Mejora el funcionamiento de todos los sistemas de la organización. La implementación del control de recursos a menudo se asocia con el establecimiento de objetivos en muchas organizaciones (Johnson & Scholes 1999; Shrivastava y Grant, 1985).

5.1.2.1 Implementación de la estructura y la estrategia

Se han realizado varios estudios sobre la relación entre la implementación de la estructura y la estrategia. Los estudiosos contemporáneos como Chandler (1962), Porter y Lawler (1965) y Hage y Aiken (1967) fueron los primeros estudiosos en estudiar la relación entre los dos conceptos (Munyoroku, 2006; Tata y Prasad, 2004).

Sin embargo, Chandler fue el primero en estudiar estos dos conceptos juntos en su tesis sobre estructura y estrategia en 1962. En su estudio, Chandler descubrió que la estructura organizativa tiene un impacto positivo en la capacidad de la organización para implementar sus estrategias con éxito. Recientemente, los expertos en administración han continuado explorando esta relación (p. Ej. Wheelen & Hunger, 2006; Munyoroku, 2006; Tata & Prasad, 2004; Brickley, Smith, Zimmerman y Willett, 2002; Lewis, Goodman & Fandt 2001; Okumus, 2001). Wheelen y Hunger (2006) en su libro sobre gestión estratégica y política empresarial, resolvieron que "la estructura organizativa juega un papel importante en el aumento de la coherencia de los resultados de la implementación de la estrategia".

De manera similar, David (2001) opina que una estructura buena y bien definida es esencial si una organización quiere administrar e implementar sus estrategias. Tata y Prasad (2004) presentaron un punto de vista similar en su estudio sobre la relación entre la autogestión del equipo, la estructura y la eficacia del equipo, y encontraron que una estructura excelente es un requisito para cualquier empresa que espera lograr la implementación completa de sus estrategias

De acuerdo con esto, Lewis, Goodman y Fandt (2001) concluyeron que una buena estructura conduce al logro de resultados. Además, Pullan (2000) sostiene que para que una estructura se considere buena, debe tener una influencia positiva y de apoyo en la estrategia de la organización. Algunos expertos en administración también han estudiado los efectos moderadores de otras variables en la implementación de la estructura y la estrategia. Variables moderadoras como el desempeño (Ibrahim, et al, 2012); rendimiento de fabricación (Teixeira, et al, 2012); proceso de negocio (Olson, Slayer y Hult, 2005) y varios otros han sido estudiados. Otros también han estudiado la estructura o la implementación de la estrategia con otros conceptos en la gestión.

Por ejemplo, Heracleous (2000) estudió la implementación de estrategias y el desarrollo organizacional; Implementación de la estrategia Grundy (1998) y gestión de proyectos; Ahmadi, et al (2012) implementación de la estrategia y cultura organizacional; Agbim (2013) estructura organizativa y liderazgo.

La adopción de modelos de gestión adecuados, flexibles, ajustables a las condiciones organizacionales, a la vanguardia de exigencias derivadas de la volatilidad de mercado en el que se desarrollan los negocios; la satisfacción de sus actores principales, son todas estas, partes analizadas, que cambian y se mantienen en un proceso de evolución y transformación constante, los cuales, a su vez, establecen un vínculo directamente a los cambios que se presentan en el área de la ciencia, la cultura, las necesidades sociales y humanas.

Debido a las crecientes presiones competitivas globales y al creciente uso de una mejor tecnología de información (TI), el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes de la administración. Hoy en día, como nunca antes, los gerentes buscan nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones pueden crear. Existen varias razones específicas de por qué diseñar la estructura, así como cambiarlas para aumentar su efectividad, son tareas tan importantes.

“El diseño y cambio organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar” (Jones, 2008, Pág. 23).

De este modo, las organizaciones desempeñan un papel importante para el sector en el que se desenvuelven, puesto que ayudan a su crecimiento y generan bienestar a quienes hacen parte de él; el objetivo de una organización está fuera de ella, y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad. Por ello, el estudio y cambio organizacional, se torna indispensable. De modo que, “si la organización no define con claridad sus objetivos, no habrá posibilidad alguna de evaluar los resultados ni su eficiencia” (Martínez, 2004, Pág. 78).

En ese sentido, y para dar lugar a una planeación fundamentada y estructurada, el empresario deberá, sustancialmente, tomar las mejores decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Donde Koontz y Weihrich (2001) exteriorizan que “la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”. (Pág. 121)

Para Garrido (2006, p.229):

La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los cambios en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. El éxito de una estrategia, dependerá de múltiples factores:

- Lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- La evaluación que se haya podido hacer de la competencia.
- La evaluación del entorno y la consonancia con previsiones, planes y cálculos.
- Las acciones de la competencia.

Steiner (2007) define la estrategia como

“aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor”. En palabras de “Michael E. Porter, es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Estrategia es “huir” de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa; estrategia es “explorar” nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores” (Fano, 2015).

Del análisis de las anteriores definiciones, se puede concluir que la estrategia es el eje central de todos los cursos de acción que una empresa plantee, pues la implementación de esta(s) permitirá, entre otras cosas, el desarrollo de la ventaja competitiva; determinar y revelar el propio centro de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, de sus prioridades en la asignación de recursos,

procesos y/o procedimientos; o como define (Zapata, 2013) “La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica”(Pág. 67)

Piense ahora qué es lo que hace que una organización funcione, siempre se cuestiona por qué el banco no prevé la prisa que tienen las personas y pone más cajeros automáticos; ¿Por qué pierde 30 minutos llenando formularios, con preguntas y respuestas de naturaleza ambigua o muy similar para obtener el trabajo? (Jones, 2008), una organización debe tener una planificación estratégica y una estructura organizativa, que evolucione y esté a la vanguardia de los posibles cambios y demandas que puedan surgir, a fin de lograr los objetivos propuestos esenciales para su crecimiento y para el alcance y Cumplimiento de los objetivos.

En ese sentido, cabe destacar que no hay una forma perfecta o ideal de organizar las empresas de manera estándar, como dicen, Cesar y Rafael (2009) "el patrón más apropiado depende de varios factores situacionales: el tipo de trabajo a realizar, modo de operación, clase de personal, tecnología, clientes, entre otras consideraciones internas y externas". Sin embargo, es importante aclarar que existen algunos modelos de planificación estratégica y algunos tipos de estructura organizativa, definidos por el estilo de departamentalización que utilizan:

En primer lugar, y conforme la literatura e información consultada y recolectada de los diferentes autores necesarios indicados para el buen desarrollo del presente trabajo, se dan a conocer algunas definiciones respecto al concepto de planeación estratégica:

“La planeación estratégica es el proceso por el cual lo directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo” (Pacheco, 2006, p.38).

“La planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena de ella, y de la cual es necesario hacer una selección” (Castelán, 1985, Pág. 20).

“Un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años” (Hellebust y Krallinger, 1991, Pág. 12).

“La planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. Propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones y planes” (Arranz, 1995, Pág. 198).

“La planeación estratégica es el conjunto de planes integrales de una organización que norman el comportamiento futuro de la misma” (Rodríguez, 2005, Pág. 201).

"Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio" (Serna, 1994, Pág. 124).

En este sentido, la planeación estratégica proporciona al interesado la respuesta a preguntas como: ¿en qué negocio esta y en qué negocio debería estar?; ¿quiénes

son sus clientes y quiénes deberían ser? Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y decisiones ordinarias, donde la persona encargada (gerencia), al afrontar este tipo de decisiones deberá ser lo más analítico posible, en la gestión de cuáles opciones serán las más adecuadas de tomar con respecto a los objetivos que la estrategia plantea.

Mintzberg y Quinn (1998, p.29), consideran que para iniciar un proceso de planeación estratégica los elementos contenidos en ésta deberán ser los siguientes:

- **Misión:** enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- **Valores:** conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- **Estrategia:** patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- **Metas u objetivos:** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- **Políticas:** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- **Programas:** especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- **Decisiones estratégicas:** son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Por su parte, Ramírez y Cabello (1997) exponen un modelo de ocho etapas, el cual a su vez se encuentra integrado por tres grandes rubros: hacia dónde se quiere ir, dónde se encuentra y, cómo llegar donde se pretende:

- Definir dónde se quiere estar, incluye dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio.
- Profundizar sobre dónde se está, incluye: identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de los factores básicos de competencia e identificación de las fuerzas y debilidades.
- Cómo llegar a dónde se quiere estar, partiendo de dónde se está, incluye la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

Por último, se referencia a Castañeda (2009) el cual define un modelo más actualizado y ajustable a las condiciones y necesidades organizacionales actuales:

- **Misión:** El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa.
- **Visión:** El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).
- **Objetivos:** El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión.
- **Estrategia:** El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compite. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores. También analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales.
- **Modelo de negocios:** El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus

clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio postventa.

- **Plan de acción:** El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondiente. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos.
- **Implementación:** El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes.

De confirmad a las condiciones y necesidades organizacionales, los modelos descritos anteriormente serán de vital importancia y ayuda para el diseño y estructuración de la planeación estratégica de DISTRIBUCIONES SLE, pues como bien se sabe, no existe evidencia de la realidad del rumbo que busca la organización entorno a su mundo (visión) ni la trazabilidad de actividades o herramientas necesarias para conseguirlo (misión) y, que estas a su vez, sean de total conocimiento para los miembros de la empresa.

Por otra parte, el marco en el que se desenvuelve la organización deberá ser coordinado y controlado, de modo que el diseño e implementación de la estructura organizacional jugará un papel muy importante para el crecimiento y perdurabilidad de la empresa. En este sentido afirman que:

- "La estructura Organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos".
- "Es el Conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad", Strategor (1988).
- "La estructura Organizacional es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr los objetivos ", Chiavenato (2000).
- "La estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento", (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Nadler & Tushman, 1997).

Después de aclarar el concepto de estructura organizativa, debe comprender que se divide en estructura formal y estructura informal, donde por su distinción, el primero "surge como una necesidad de llevar a cabo una división de actividades organizacionales que permita el logro de metas y objetivos. Logro de objetivos. A través de los organigramas, el manual de procedimientos, la descripción de las posiciones, las reglas y la interacción de los principios organizativos básicos, tales como: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, etc." (Tamani, 2015).

Es la organización oficialmente formalizada, por lo que es importante conocer los principales tipos de estructuras organizativas, saber cómo funcionan, qué ventajas y desventajas tienen, para analizar la organización y detectar cómo mejorarla.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada institución es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se

acomode a sus prioridades y necesidades, en función de su plan estratégico. Además, la estructura determinada de una institución inevitablemente reflejará la situación de la organización, por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción o servicio, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc. (Barone, 2009)

De manera tal, (Barone, 2009) proporciona a esta investigación los siguientes modelos de estructuras organizacionales, necesarias para el desarrollo y diseño de la estructura organizacional de la empresa DISTRIBUCIONES SLE:

a. Estructura burocrática clásica (o burocracia rígida): Consiste en una estructura jerárquica en que los miembros de la organización son guiados por una serie de reglas y reglamentos racionales. Se caracteriza por la especialización de las tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hagan carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, que Weber llamó burocracia, alabada por él, porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y experiencia, en lugar del favoritismo. Admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad; lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Sin embargo, esta valoración positiva de la burocracia se ha perdido con los años, y este modelo de organización se identifica ahora con la lógica del organigrama “en rastrillo” propia de las estructuras mecanicistas, verticales, con líneas de mando y subordinación. Corresponde a organizaciones que creen tener un entorno estable y donde la mayor parte del poder reside autoritariamente en la cúspide de la empresa.

A pesar de que este tipo de estructura no corresponde a las demandadas en los

entornos cambiantes de las empresas actuales, las cuales requieren de agilidad y rapidez de respuesta, todavía existen empresas organizadas de esta forma, sobre todo en el sector público.

b. Estructuras por departamentalización: Esta estructura consiste en crear departamentos dentro de una organización; la constitución de estos se puede adoptar con base a varios criterios: las funciones de trabajo desempeñadas, el servicio o producto ofrecido, el beneficiario atendido o el territorio geográfico cubierto. El criterio de agrupamiento debe contribuir mejor al logro de los objetivos de la organización y a las metas de cada departamento.

En este sentido la departamentalización se puede manifestar en varias formas:

- **Departamentalización Funcional:** Se construyen departamentos dividiendo y asignando el trabajo sobre la base de las funciones, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción. A su vez cada uno de estos campos tiene un gerente/coordinador que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último, encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Ventajas

- Identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para supervivencia de la organización.
- Al agrupa a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realiza, incrementa las oportunidades para asumir personal más calificado.

- Reducción de duplicidad de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos/servicios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida.

Desventajas

- El personal puede llegar a preocuparse más por el trabajo de su unidad, que por el servicio o producto en general que presta, causando una suboptimización organizacional.
- Personas que realizan diferentes funciones se encuentran separadas unas de otras, afectando la coordinación que fluye de una función a otra.
- **Departamentalización por producto/servicio:** Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios. Esta forma de organización es empleada en las grandes compañías, donde a cada unidad que maneja un servicio/ producto se le denomina “división”; la cual, a su vez, posee subunidades necesarias para su operación.

Ventajas

- Centra la atención en el servicio/ producto que se obtiene facilitando la coordinación entre diversas especialidades, haciendo el trabajo más eficiente.
- Problemas de coordinación e integración son detectados a tiempo, para una solución pronta y efectiva.
- Logra aislar problemas concernientes a un servicio/ producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de un departamento con todos los servicios/ productos.

Desventajas

- Se puede entorpecer la comunicación entre especialistas, ya que presentan sus servicios en diferentes unidades.
 - Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.
- **Departamentalización por territorio:** Se da cuando una institución encuentra que sus operaciones están basadas en zonas geográficas determinadas donde tiene cobertura. Los departamentos están divididos y organizados sobre la base de su ubicación.

Se mantiene un eje central de control en la institución, sin embargo, la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Ventajas

- Adaptación a necesidades específicas de la región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo, en lugar del control desempeñado por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones y se adapta rápidamente a las necesidades.

Desventajas

Dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

- **Departamentalización por beneficiario/ destinatario:** Esta departamentalización se basa en el supuesto de que los beneficiarios en cada conjunto determinado tienen necesidades y problemas comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el destinatario/beneficiario es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupando el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de los destinatarios.

Las características de los procesos de toma de decisiones califican las estructuras por departamentos en:

- **Estructura jerárquica:** Se basa en la centralización de los niveles de mando y en el establecimiento de líneas de autoridad que transfieren las decisiones e informaciones de manera vertical. Este tipo de división establece claramente las líneas de autoridad y los canales de información, pero no necesariamente facilita la puesta en común y la generación colaborativa de aprendizaje institucional. Esta estructura se podría llamar tradicional ya que predomina en las organizaciones tanto privadas como públicas y se fundamenta en los principios de la teoría clásica.
- **Estructura descentralizada:** Este modelo es una evolución y una variación del anterior modelo jerárquico y funcional. Entre sus características se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas con base en líneas de productos/servicios y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas. De esta manera, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

- c. Estructura Matricial:** Este tipo de estructura, algo más compleja, se caracteriza por plantear una subdivisión entre áreas funcionales de apoyo, y líneas de productos o proyectos, pasando a ser las primeras una especie de agencias internas para el desarrollo de las segundas. Es normal entonces que se dé la paradoja de que una misma persona tenga dos dependencias: la de su área funcional y la del proyecto en el que está integrada.

Por lo que no todas las organizaciones son aptas para implementar este tipo de organización, por lo que será necesario tener en cuenta: a) la capacidad de organización, coordinación y procesamiento y, b) un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además de requerir una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Ventajas

- Permite una mayor adaptación de la empresa a las necesidades de cada uno de sus principales proyectos y clientes.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.

Desventajas

- De no ser manejada con madurez y calidad en las relaciones interpersonales, se pueden presentar conflictos debido al doble flujo de autoridad.
- Estrés por parte de los miembros de la organización al tener que rendir

cuentas a dos jefes.

- Los costos burocráticos de operación son bastante altos.
- Inversión alta en capacitaciones, por lo que deberá también elevar salarios, etc.

d. Estructura Circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, coordinados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la institución, y en su alrededor círculos que constituyen los distintos niveles de organización. En cada uno de esos círculos se colocan a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Ventajas

- Indica de manera clara la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar un mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas

- En ocasiones se tornan difíciles de leer o emiten confusiones.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

Por otra parte, se manifiestan las estructuras informales, es el tipo de organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. "se forma a partir de las relaciones de amistad o de

antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal". (Chiavenato, Administración de recursos humanos., 2000).

Por su parte, Schatz (2008) establece que "las estructuras informales se desarrollan típicamente en torno a grupos sociales o de proyectos. Dado que este tipo de estructuras se basan en camaradería a menudo hay una respuesta más inmediata de los individuos."(Pág. 65)

Así, una vez diseñada y definida la estructura organizacional, los cargos o puestos de trabajo contenidos en la misma deben ser descritos y analizados con el resultado de conocer su contenido para una mejor administración de ellos, establecer sus características, habilidades, aptitudes y conocimientos, serán requisitos idóneos para la escogencia y colocación de las personas que los ocupen.

En este sentido, a medida que las organizaciones crecen enfrentan cambios que las vuelven más complejas: no solo desarrollan más funciones, sino que también demandan un grado de especialización dentro de cada una de esas funciones. Donde la implementación de la objetividad de un órgano responsable de la gestión humana, que guie y acompañe el desarrollo del talento de sus colaboradores, será de vital importancia para que también entienda, analice y determine estrategias, para contrarrestar posibles amenazas al desarrollo de su gestión y de la organización en trascendencia.

Para facilitar esta labor, el área de recursos humanos cuenta con unas herramientas técnicas (análisis de cargos y la descripción de cargos, de donde de ésta última se recopila un documento más amplio como lo es el manual de cargos y funciones), que no solo por ser las más utilizadas, sino por su alcance, permitirán el desarrollo, diseño y estructuración del objetivo específicos tres del

presente.

Así entonces, “la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir” (Chiavenato, Administración de recursos humanos., 2000), Pág. 78). Por lo tanto, el análisis de cargo será de vital importancia, pues por medio de él se:

Deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirve de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en la industria, el comercio y otras organizaciones y elabora descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la contratación de trabajadores. (Chiavenato, Administración de recursos humanos quinta edición, 2004), p. 338).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **ANÁLISIS:** Es la forma como se va desglosar toda la información del departamento de gestión humana que se desea observar detalladamente permitiendo así ver los puntos coyunturales del trabajo y poder tomar acciones correctivas al respecto y brindar propuestas viables a la organización.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es el saber sobre algún tema en específico, en este caso es el conocimiento que se adquiere sobre los valores de la organización.
- **DIAGNÓSTICO:** Realizar un estudio en tiempo real sobre cómo está la

organización, que problemas puede estar presentando y cuáles son sus fortalezas. Lo cual permite generar estrategias que mitiguen las debilidades y fortalezcan la ventaja competitiva.

- **ESTRATEGIA:** Es el paso a paso que se debe realizar en un ámbito determinado en busca de un objetivo específico.
- **FORTALECER:** Apalancar a una persona, objeto u organización.
- **PLAN ESTRATÉGICO:** Es un proyecto que precisa a detalle los pasos tácticos a seguir para lograr una meta establecida.
- **REQUERIMIENTO:** Es una solicitud específica que busca cubrir una necesidad generada.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** Es el factor diferencial frente a un proceso que genera un plus sea a un departamento específico o a la organización.

5.3 MARCO GEOGRÁFICO

5.3.1 Municipio de Facatativá.

- **Descripción Física:** “El Municipio Facatativá es uno de los 116 municipios del departamento de Cundinamarca, centro de Colombia. Es la capital de la provincia de Sabana Occidente. Se ubica a 36 km de Bogotá, sobre la carretera Bogotá-Villeta-Honda-Medellín, la segunda ciudad del Departamento de Cundinamarca por población.” (Alcaldía de Facatativa, 2016)
- **Límites del municipio:** Facatativá limita por el norte con el Municipio de Sasaima, la Vega, y San Francisco; por el Sur, con Zipacón y Bojacá; por el Oriente con Madrid y el Rosal; por el Occidente, con Anolaima y Albán.
- **Extensión total:** 158 Km²
- **Extensión área urbana:** 6 Km²
- **Extensión área rural:** 152 Km²
- **Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):** su altura

sobre el nivel del mar es de 2.586 m.

- **Temperatura media:** 14° C
- **Distancia de referencia:** Facatativá se encuentra 42 km distante de Bogotá.

La localización geográfica del municipio de Facatativá es la óptima para la actividad de la empresa Decoraciones en PVC SAS, ya que tiene vía de acceso para los municipios de El Rosal, Zipacón, Bojacá, Madrid, Mosquera, Funza, Albán, Sasaima, Santa Inés, Villeta, Guayabal de Siquima y Viani, en cuanto a sus vías de acceso están en perfecto estado y es paso obligado para el paso a algunos municipios de la región.

Ilustración 1. Fotografía Airea del Municipio de Facatativá



Fuente: Tomada de Google Maps.

5.3.2 Ubicación.

Nombre de la empresa: DISTRIBUCIONES SLE

Teléfono fijo: 8902799

Teléfono celular: 3144265254

Correo electrónico: distribucionessle@hotmail.com

Dirección: Carrera 6 No. 8 55.

5.4 MARCO ESPACIAL

La empresa Distribuciones Sle es una empresa comercializadora y distribuidora de productos para la decoración de interiores para uso residencial e industrial, constituida el 16 de septiembre del 2015. Su domicilio principal está en el municipio de Facatativá (Cundinamarca).

Para el desarrollo de su actividad cuenta con un almacén, ubicado en el Facatativá (Cundinamarca) con un área de 72 metros cuadrados para un total de 90 metros cuadrados, de los cuales todos están utilizados para la actividad comercial y de bodegaje

Es de aclarar que los datos anteriormente suministrados fueron tomados de la situación actual de la empresa y aplican para la empresa Decoraciones en PVC SAS, de la misma manera el área a intervenir será la que necesite una pronta intervención.

5.5 MARCO TEMPORAL

Para este proyecto se buscará realizar el fortalecimiento empresarial a la empresa Distribuciones Sle, diseñando un Plan estratégico para la empresa Distribuciones Sle para el periodo 2017 al 2022, aplicando un modelo de negocio innovador, interviniendo las áreas específicas que necesite pronta intervención, mejorando los procesos mediante la implementación de la teoría de la mejora continua.

5.6 MARCO LEGAL

En Colombia todas las actividades de Comercio son Vigiladas por la Superintendencia de industria y comercio que a su vez hace de intermediarias a las Cámaras de Comercio de cada región, para el caso especial de la empresa Distribuciones Sle, la cámara de comercio encargada es la Cámara de Comercio de Facatativá.

La principal ley que rige las actividades de comercio mercantil es el Decreto 410 de 1971, Código de Comercio Colombiano, ya que en su Artículo 10. Comercio – Concepto – Calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

6. METODOLOGIA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado para realizar el diagnóstico se basa en la metodología de observación cualitativa ya que como menciona (Mendez Alvarez, 2011, pág. 238), la observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “El proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad mediante un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”. (Mendez Alvarez, 2011, pág. 87)

6.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO INVESTIGATIVO

6.2.1 Determinación de la Población

La población que va a servir para la recolección de datos va a ser los colaboradores, personal directivo y demás documentos de la empresa Distribuciones Sle.

6.3 INSTRUMENTOS Y RECOLECCION DE LA INFORMACION

La información forma parte fundamental ya que puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. Para iniciar un trabajo se debe identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes con las cuales se pueden recolectar.

Para iniciar, se definirá que se entiende por fuentes de información.

6.3.1 Fuentes Primarias.

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger en forma directa. Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. (Mendez, 2001, pág. 45)

Para efectos de este trabajo las fuentes primarias de información son el cuestionario realizado al Gerente General de la empresa Distribuciones Sle ya que (Mendez Alvarez, 2011, pág. 252) "El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas".

Se utilizó la metodología de evaluación empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá ya que servirá para que de una forma eficiente se genere un diagnóstico empresarial y junto a la metodología de diagnóstico de Elizabeth Vidal Arizabaleta, pueda aportar para la elaboración del plan estratégico de la empresa DISTRIBUCIONES SLE, este formulario se puede encontrar en la pagina Web de la Cámara de comercio de Bogotá <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>, allí usted puede encontrar una página interactiva que le sirve para recopilar toda la información necesaria para generar un diagnóstico del empresarial de forma fácil y gratuita.

6.3.2 Fuentes secundarias

Suministra información básica, se encuentra en bibliotecas, contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, para efectos de este trabajo las fuentes secundarias utilizadas fueron la investigación en bases de datos, análisis

de documentos legales y financieros que hubiere en la organización.

7 DEFINICION DEL HORIZONTE

El horizonte del Plan estratégico de la empresa Distribuciones Sle, será del periodo comprendido entre los años 2019 al 2022.

8 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Para el cumplimiento del primer objetivo específico y demás descritos en el presente, el grupo investigador desarrolla el análisis actual de la empresa objeto, con el fin de identificar y proporcionar un diagnóstico, sobre el estado en el cual se encuentra ésta.

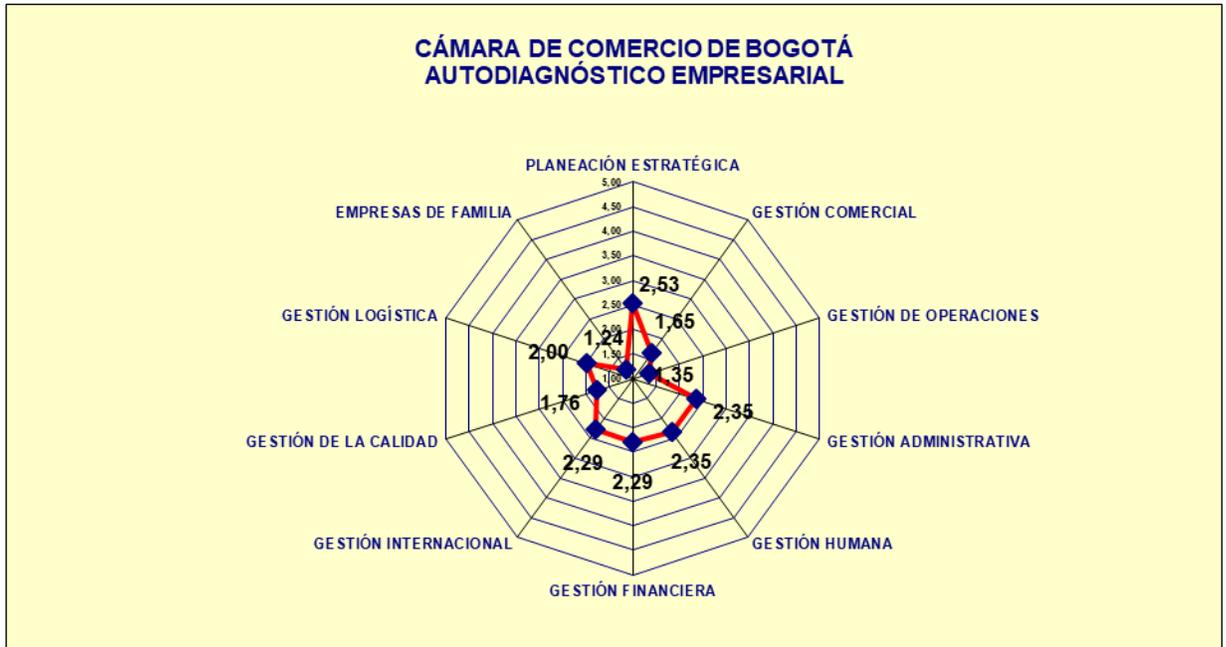
8.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES SLE

En este sentido, esto se hace mediante el uso de herramientas técnicas como el formato de recopilación de información o el "servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico de negocios" de la Cámara de Comercio de Bogotá, que proporciona el desarrollo de esta actividad, la capacidad de identificación. Y evaluar la situación actual de la organización como identificar necesidades de mejora. Este autodiagnóstico fue completado por el representante legal de la empresa DISTRIBUCIONES SLE en la compañía del grupo de investigación, quien proporcionó la explicación previa a su representante.

8.1.1 Análisis autodiagnóstico

A raíz de los resultados, se manifiesta una gráfica o mapa que ilustra el nivel de desarrollo de la empresa (mapa de competitividad). En dicho mapa se observan las áreas de gestión más consolidadas (la más lejana al centro o eje de la gráfica) y las que requieren un mayor esfuerzo de mejoramiento (las más cercanas al centro o eje de la gráfica)

Gráfica 1. Análisis autodiagnóstico



Una vez hecho el uso y respectivo análisis de la herramienta de servicio y consultoría especializada, para el autodiagnóstico de la empresa DISTRIBUCIONES SLE S.A.S, se encontró que:

- **Planeación Estratégica - (2,53):** Desde su inicio y hasta su actual funcionamiento, la gestión y proyección de la empresa DISTRIBUCIONES SLE no corresponde a un plan estratégico previamente definido (siendo éste un punto claro para los socios, pero no en forma estructurada), sin embargo, es evidente que en la organización el proceso de toma de decisiones involucra a las personas responsables por su ejecución, donde es analizado con frecuencia el entorno en el cual opera la misma, en busca de nuevos clientes, proveedores, servicios, entre otros factores.

Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios; una empresa en la cual, su personal está involucrado activamente al logro de objetivos e implementación de estrategias, siendo el mismo de confianza y demandando diferentes puntos de vista frente a decisiones organizacionales.

Sin embargo, el no adoptar una estructura organizacional acorde a sus necesidades, no le permitirá identificar metas y objetivos operacionales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido o, bien sea, contar con una visión, misión, valores corporativos escritos, divulgados y conocidos por los miembros que la conforman. O que, por su parte, el análisis del presupuesto de la empresa corresponda a la asignación de recursos formulado en un plan estratégico.

- **Gestión Comercial - (1,65):** A pesar del conocimiento (consolidado a través de la experiencia de sus fundadores) que se tiene del mercado en el que se compete, de apropiar una tabla de precios con base a sus costos, acorde a la demanda y al nivel de la competencia, de implementar nuevos servicios con resultados positivos en ventas y utilidades; DISTRIBUCIONES SLE, no cuenta con una estructura comercial para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por esta gestión, no adopta una gestión de mercadeo y ventas enfocado a un plan de marketing, que permita definir el mercado hacia el cuál se dirigen los esfuerzos (clientes objetivo), que defina estrategias para la comercialización de sus servicios, y que den lugar a un conocimiento más detallado del sector en el que desarrolla actividades.
- **Gestión de Operaciones - (1,35):** A raíz de su experiencia y recorrido, cuenta con una capacidad básica de sus equipos, estructura física y musculo humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado actual; se identifica la incorporación de innovación en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para la

supervivencia y desarrollo de la misma, siendo lo anterior, actividades ejecutadas por la empresa, pero que no hacen parte de un plan estratégico formal y/o estructurado, que a su vez, éste por ejemplo le permita establecer a futuro estrategias en temas de: ampliación de su capacidad instalada o laboral; actualizaciones tecnológicas; procesos de valuación y desarrollo de los proveedores; criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.

- **Gestión Administrativa – (2,35):** Pese que esta empresa no ampara un diagrama el cual demuestre cómo está organizada y estructurada, ésta cuenta con una junta de socios que orienta y aprueba las principales decisiones, identifican procesos financieros, comerciales y operacionales; lo que permite la administración de las funciones diarias.

Aprovecha el uso de la ganancia sobre el conocimiento que adquiere las personas al visualizar y ejecutar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su gestión.

Por lo que la documentación previa de estos procesos y demás arraigados a su funcionamiento, desarrollo y perdurabilidad, permite que la empresa pueda involucrar controles para identificar errores o defectos y que pueda contar con un esquema para la ejecución de acciones de fortalecimiento necesarias para prestar el servicio.

- **Gestión Humana – (2,33):** En DISTRIBUCIONES SLE, la inducción de un buen trabajo en equipo, se traduce en una comunicación asertiva en los diferentes niveles de personal (directivo, administrativo, técnico, operativo), lo que condujo a que los mismos desarrollarán un sentido de pertenencia y compromiso empresarial, motivado en actividades sociales y recreativas diseñadas por los dirigentes. Sin embargo y desde un análisis más de fondo

de esta gestión, la empresa no cuenta con un diseño de políticas contractuales para la búsqueda, selección y contratación de personal; no proporciona programas de inducción al nuevo talento ni procesos de reinducción al antiguo, no cuenta con métodos establecidos para valuación de cargos ni rendimiento de los mismos; no hay evidencia de la objetividad de un responsable de la gestión humana que guíe y acompañe el desarrollo del talento de sus colaboradores, canalizado éste no solo a la parte personal, sino a los aspectos que influyen en el desempeño y desarrollo en la entidad.

- **Gestión Financiera – (2,29):** Conforme al compromiso de los socios, existe claridad en el ejercicio actual de la empresa (pese no ser ejecutada en forma planeada y estructurada), sobre la importancia de una buena gestión de los recursos económicos dependiente de la planeación financiera. Por lo que a lo largo de su ejercicio el contar con un profesional externo a la empresa en contaduría pública, le ha permitido a la junta de socios, analizar y visualizar presupuestos anuales de ingresos, egresos, flujos de caja; comparación y análisis mensual de los resultados financieros versus lo presupuestado; ha permitido en parte controlar los márgenes de operación, rentabilidad y ejecución presupuestal; manejo regular del flujo de caja para la toma de decisiones, sobre sus excedentes o faltantes de liquidez; ha concebido la posesión de un nivel de endeudamiento controlado y la capacidad de estudiar razones y posibles fuentes de financiamiento. Sin embargo, la ejecución no estructurada de estas actividades acompañado de su tamaño, capacidad monetaria, infraestructura, entre otros factores arraigados a sus inicios; evidencian, claramente que la empresa no cuenta con políticas que le permitan definir el manejo de su cartera, conocer y controlar los niveles de rotación de ella; políticas definidas para pago de proveedores, calificar periódicamente a sus clientes y adoptar herramientas de evaluación para el crecimiento del negocio frente al retorno de posibles

inversiones.

- **Gestión Internacional – (2,29):** A pesar del desarrollo, participación y enajenación de sus servicios en más de tres ciudades del mercado colombiano, de tener conocimiento en proceso y apoyo logístico requerido para la prestación del servicio, de la comprensión del impacto que generan aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelaria o restricciones técnicas; DISTRIBUCIONES SLE, no cuenta con un plan estratégico diseñado y estructurado que le permita estar a la vanguardia de la volatilidad del mercado; que le permita hacer un análisis de mercado para incursionar y dirigir esfuerzos a nuevos clientes, cumpliendo requerimientos y normas internacionales exigidas; que le permita identificar sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del mercado local e internacional y, le permita contar con la capacidad de atender este tipo de mercados.

- **Gestión de la Calidad – (1,75):** No establece un plan que cuente con una política de calidad definida, ni la documentación de los métodos de trabajo relacionado con procesos críticos que le permita a la junta de socios desarrollar un análisis periódico e identificar procesos que afecten la calidad del servicio, y que, a su vez, sean analizados y utilizados como base para el mejoramiento, por lo que tampoco adopta un esquema de acción para ejecución de acciones correctivas, preventivas necesarias para garantizar la calidad del servicio.

- **Gestión Logística – (2,00):** La gerencia estudia periódicamente aspectos relevantes sobre la importancia de la gestión logística en el desarrollo competitivo de la empresa, de manera que, intenta mantener información actualizada sobre los parámetros logísticos que le permitan comprender flujos de dinero e información, contando para ello, con la capacidad de

análisis por parte de los socios y disposición de tecnología adecuada para el soporte del sistema logístico y prestación del servicio. No obstante, no cuenta con una infraestructura apta, diseñada y planeada como para optimizar costos logísticos, establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño con relación a las actividades que ejerce la empresa o implementación de actividades garantes a la seguridad en el proceso logístico.

Por último, haciendo de sus veces como departamento logístico en las empresas que subcontratan sus servicios, podemos atestiguar, que actúa esta o que pertenece al tipo de operador **Fourth Party Logistics (4PL)**, el tipo de operador que, “El operador se encarga de optimizar tanto la administración logística como la cadena de suministros” (Jorge, 2014, Pág. 45).

- **Empresas de Familia – (1,24):** Dentro de DISTRIBUCIONES SLE, actualmente trabajan familiares, los cuales desempeñan diferentes cargos en distintos grados jerárquicos. Pese a que no se han presentado problemas graves, sí hay varias situaciones que se prestan para complicaciones que afectan directamente el funcionamiento de la empresa.

La empresa en el ámbito de contratación de personal, conserva cierta política, en la cual contrata personas que sean recomendadas por los miembros de la misma, claro está, con conocimiento en el puesto que se solicita.

Adicional, no cuentan con un protocolo familiar, por lo que el plan de sucesión no está determinado ni contemplado por los dueños de la empresa.

DISTRIBUCIONES SLE tampoco cuenta con un manual de funciones o manual de actividades, procedimientos y tiempo, con el fin de que el trabajo y las labores desempeñadas dentro de la compañía, esté parametrizada para todos por igual

sin importar que el empleado tenga algún vínculo familiar con los dueños.

Por lo anterior, es necesario que la empresa adopte una estructura organizacional definida, con el objeto de determinar y subsanar todos los pormenores que se presenten y, con el fin de no ser afectadas las actividades realizadas.

De acuerdo al autodiagnóstico descrito anteriormente, el grupo investigador, junto al gerente y representante legal de la empresa, trabajarán en conjunto para el diseño y ejecución de los siguientes puntos:

- Estructura organizacional
- Planeación estratégica
- Manual de funciones
- Manual de proceso y procedimientos

8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS - MEFE.

La MEFE aporta a esta investigación la capacidad de “resumir y evaluar la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno” (Geshisy, 2016, pág. 65).

Tabla 1. Factores externos – MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE	Ponderación	Calificación	Producto
Oportunidades			
Reconocimiento de marca.	0,07	1	0,07
Presencia de tratados libre comercio.	0,05	1	0,05
Apertura de nuevos mercados.	0,07	1	0,07
Crecimiento de clientes potenciales.	0,09	2	0,18
Redes sociales para publicitar.	0,08	1	0,08
Alianzas comerciales.	0,07	3	0,21
Políticas laborales afines a sus necesidades	0,04	2	0,08
Avances tecnológicos.	0,07	1	0,07
SUBTOTAL			0,81
Amenazas			
Presencia de fuertes competidores.	0,06	2	0,12
Buena organización por parte de la competencia	0,06	1	0,06
Procesos de terceros que afectan la agilidad de la operación.	0,1	1	0,1
Publicidad asertiva por parte de la competencia	0,04	1	0,04
Falta de conocimiento del servicio por parte del mercado potencial.	0,05	2	0,1
Insatisfacción del cliente.	0,05	1	0,05
Precio ofrecido al mercado por parte de la competencia.	0,04	3	0,12
Ingreso al mercado de competidores con mayor o igual nivel de productividad y calidad.	0,06	2	0,12
SUBTOTAL			0,71
TOTAL	1	-	1,52

Fuente: Autor

El objetivo de esta matriz consiste en que el valor del peso ponderado total de las **oportunidades** sea mayor al peso total de las **amenazas** (Geshisy, 2016). En ese sentido, es evidente que el valor ponderado total de las oportunidades (**0,81**) de DISTRIBUCIONES SLE es superior al valor ponderado total de las amenazas (**0,71**) a las cuales se enfrenta.

No obstante, el valor total (**1,52**) muy por debajo de la media (**2,5**) establece que las estrategias de la empresa no están aprovechando con eficacia las oportunidades ni mucho menos minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas, es decir, la estrategia de la empresa no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas del entorno.

8.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – MEFI

La MEFI, se realizó a través de una “auditoría interna” para identificar tanto fortalezas como debilidades que existen en las áreas funcionales de la organización, pues como plantea (Geshisy, 2016, pág. 87) la misma sirve de base para “formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”.

Tabla 2. Factores internos – MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI	Ponderación	Calificación	Producto
Fortalezas			
Calidad y diversidad de servicios ofrecidos al mercado.	0,03	3	0,09
Agilidad en las operaciones y tiempos de facturación.	0,09	4	0,36
Relación superiores - subordinados es cercana, la toma de decisiones se hace ágil.	0,05	4	0,2
Alianzas estratégicas con proveedores confiables y seguros.	0,06	3	0,18
Personal capacitado.	0,08	4	0,32
Personal con alto sentido de responsabilidad y compromiso, con las metas establecidas.	0,07	3	0,21
Participación y enajenación de sus servicios en más de tres ciudades del mercado local colombiano.	0,06	4	0,24
Buena relación con los clientes, donde los mismos evidencian lealtad a la empresa.	0,05	3	0,15
SUBTOTAL			1,75
Debilidades			
No hay solidez en la estructura organizacional, no se encuentra definidos los responsables de cargo al igual que sus líneas de mando.	0,09	1	0,09
No cuenta con la descripción de perfiles y manuales de funciones para cada cargo.	0,09	1	0,09
No cuenta con procedimientos e instructivos para el desarrollo de los diferentes procesos.	0,08	1	0,08
No hay evidencia ni divulgación de una visión, misión, políticas, valores corporativos.	0,08	1	0,08
No existe un organigrama, que determine una jerarquía y grados de responsabilidad.	0,06	1	0,06
No existe un control sobre los recursos.	0,05	1	0,05
Poca capacidad de promoción y publicidad.	0,02	2	0,04
Cuenta con un proceso de administración empírico.	0,04	2	0,08
SUBTOTAL			0,57
TOTAL	1	-	2,32

Fuente: Autor

Lo relevante en esta actividad, “es comparar el peso ponderado total de las **fortalezas** contra el de las **debilidades**, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no” (Geshisy, 2016, pág. 88).

En este caso, las fortalezas internas de la empresa DISTRIBUCIONES SLE son

favorables para la organización con un peso ponderado igual a **1,75** contra un **0,57** de sus debilidades, esto significa que las fortalezas son favorables para enfrentar sus debilidades. Sin embargo, el valor total (**2,32**) por debajo de la media (**2,5**) indica que la empresa es débil en su factor interno en conjunto, por lo que el medio interno de la misma deberá ser objeto de mejoramiento.

En conclusión, la suma de las dos últimas herramientas, proporcionan a la investigación la capacidad de enumerar y ponderar el grado de impacto negativo o positivo que tienen los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) sobre la organización. No obstante, dado que estas herramientas las comprende “un componente subjetivo, los resultados de las mismas deben usarse en unión de otras herramientas, como la DOFA o las 5 fuerzas de Porter” (Geshisy, 2016). Para el análisis situacional de la empresa DISTRIBUCIONES SLE S.A.S, el grupo investigador considera pertinente hacer uso de la herramienta de análisis matriz DOFA, en beneficio a un plan estratégico apropiado y estructurado a las necesidades organizacionales.

Por su parte, métodos de recolección de información como la observación directa de todas las áreas funcionales existentes en esta empresa y, conversaciones con el personal que la conforman, tanto área administrativa como operativa, fueron de total apoyo para tomar las mejores decisiones a la hora de diseñar y desarrollar la matriz DOFA.

Como efecto de las actividades realizadas, las cuales se desarrollaron en las instalaciones de la empresa DISTRIBUCIONES SLE en Facatativá, se genera un diagnóstico que exhorta ciertas condiciones que pueden impedir el crecimiento y sostenibilidad en el mercado de la empresa objeto de estudio; condiciones de carácter interno (Debilidades, Fortalezas) y externo (Amenazas, Oportunidades), se analizan con el fin de definir planes de acción como recomendaciones para la empresa.

8.4 ANÁLISIS DOFA

Seguido de lo anterior y, en consonancia con los objetivos planteados por este proyecto, el grupo investigador procede a realizar un comité tanto con directivos como con cuerpo operativo de la organización, con el objetivo generar un diagnóstico que exponga condiciones críticas que puedan impedir el crecimiento de la empresa y la sostenibilidad de la misma en el mercado; como también que permita analizar condiciones de carácter interno y externo, para definir planes de acción o recomendación.

En ese sentido, la recopilación de la información que da a luz a la matriz u análisis DOFA, fue compilada en tres sesiones llevadas a cabo al interior de la organización DISTRIBUCIONES SLE en Facatativá. De la primera sesión, la cual se desarrolló con los directivos de la empresa, se identifican aspectos en relación a las debilidades y fortalezas en cuanto su medio interno, como también condiciones de amenaza y oportunidad en referencia a su medio externo.

La sesión dos, la cual fue llevada a cabo con el cuerpo operativo, define aspectos en relación al medio interno que percibe el colaborador. En la sesión tres, el grupo investigador hace la recopilación de la información por medio de la observación de todas las áreas funcionales “existentes” en la empresa, como también analiza aspectos de oportunidad y amenaza.

Esta información propia y ajena de empresa se plasma en una Matriz de evaluación de los factores externos - MEFE y en la Matriz de evaluación de los factores internos – MEFI, como primera medida del desarrollo y resultado de la matriz DOFA.

8.5 DOFA CRUZADO

Tabla 3. Estrategias DO, DA, FO y FA de la empresa DISTRIBUCIONES SLE S.A.S

EXTERNAS / INTERNAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y diversidad de servicios ofrecidos al mercado. 2. Agilidad en las operaciones y tiempos de facturación. 3. Relación superiores- subordinados cercana, la toma de decisiones se hace ágil. 4. Alianzas estratégicas con proveedores confiables y seguros. 5. Personal capacitado. 6. Personal con alto sentido de responsabilidad y compromiso, con las metas establecidas. 7. Participación y enajenación de sus servicios en más de tres ciudades del mercado local colombiano. 8. Buena relación con los clientes, donde los mismos evidencian lealtad a la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay solidez en la estructura organizacional, no se encuentra definidos los responsables de cargo al igual que sus líneas de mando. 2. No cuenta con la descripción de perfiles y manuales de funciones para cada cargo. 3. No cuenta con procedimientos e instructivos para el desarrollo de los diferentes procesos. 4. No hay evidencia ni divulgación de una visión, misión, políticas, valores corporativos. 5. No existe un organigrama, que determine una jerarquía y grados de responsabilidad. 6. No existe un control sobre los recursos. 7. Poca capacidad de promoción y publicidad. 8. Cuenta con un proceso de administración empírico.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de marca. 2. Presencia de tratados libre comercio. 3. Apertura de nuevos mercados. 4. Crecimiento de clientes potenciales. 5. Redes sociales para publicar. 6. Alianzas comerciales. 7. Políticas laborales afines a sus necesidades. 8. Avances tecnológicos. 	<p>F1, O2: Fortalecer temas de calidad, canalizada ésta a los procesos y servicios ofrecidos al mercado local y potencial, en busca de la consecución y aprovechamiento de nuevos negocios, de conformidad con la naturaleza y coyunturas de tratados de libre comercio.</p> <p>F2, O1: Implementar actividades para fortalecer la agilidad en las operaciones y tiempos, que conlleve al objetivo de un reconocimiento de marca.</p> <p>F3, O4: Trasmitir escenarios de comunicación ágil y asertiva entre Intellogistics s.a.s. y sus grupos de interés o stakeholders primarios, para la reactivación y crecimiento de clientes potenciales.</p> <p>F4, O3, O1: Implementar acuerdos para fortalecer lazos con proveedores confiables y seguros, que permitan sobrepasar metas como reconocimientos marcarios y alcanzar objetivos como la apertura de nuevos mercados.</p> <p>F5, O8: Fortalecer al personal calificado y capacitar el que no, en todos los temas referentes a avances tecnológicos arraigados a las operaciones para una buena prestación del servicio.</p> <p>F6, O7: Establecer grupos comprometidos para la elaboración de Políticas Laborales afines a las necesidades organizacionales y humanas.</p> <p>F7, O6, O3: Fortalecer la experiencia adquirida en función a un plan de acción que permita generar nuevas alianzas comerciales para la apertura de nuevos negocios.</p> <p>F8, O5: Apertura de redes sociales, para la divulgación de campañas publicitarias en relación a la buena comunicación y satisfacción de los clientes y la empresa.</p>	<p>O1, D4, D7: La empresa definirá de forma estructurada su misión, visión, políticas, valores; los cuales serán divulgados en la apertura de redes sociales y en contribución al reconocimiento de marca.</p> <p>O7, D1, D2, D3: Definición de manuales, procedimientos e instructivos de la estructura organizacional y de cada cargo o puesto de trabajo en beneficio a las políticas organizacionales y humanas.</p> <p>O2, O3, D5: La empresa apropiará un organigrama acorde a sus necesidades actuales y exigencias sectoriales, que le permita competir en el mercado en el que se desenvuelve y conceder la apertura de nuevos mercados a puertas de presentes y futuros tratados de libre comercio.</p> <p>O5, O4, D6: Diseñar campañas publicitarias en redes sociales, en beneficio a la captación de clientes potenciales y fortalecimiento de los existentes.</p> <p>O6, O8, D8: La administración en ejercicio deberá diseñar la documentación pertinente, que permita identificarlo planeado y proyectado, y, que esto se encuentre resguardado en modo de comportamiento y herramientas conceptuales que constituyan una jerarquía y evidencie la división del trabajo en unidades especializadas y diferenciadas.</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de fuertes competidores. 2. Buena organización por parte de la competencia. 3. Procesos de terceros que afectan la agilidad de la operación. 4. Publicidad asertiva por parte de la competencia. 5. Falta de conocimiento del servicio por parte del mercado potencial. 6. Insatisfacción del cliente. 7. Precio ofrecido al mercado por parte de la competencia. 8. Ingreso al mercado de competidores con mayor o igual nivel de productividad y calidad. 	<p>F1, A6: Capacitar a los colaboradores, con el fin de generar una comunicación asertiva frente al mercado potencial y posible insatisfacción del mismo.</p> <p>F2, A2, A3: Fortalecer los métodos y mejorar los tiempos de operatividad actual, por medio del diseño e implementación de la estructura organizacional.</p> <p>F3, F4, A1, A7: Fortalecer escenarios de comunicación con subordinados y proveedores, para crear estrategias que permitan contrarrestar amenazas de precios o estar a la vanguardia de fuertes competidores.</p> <p>F5, F6, F7, A4: A través del personal capacitado y comprometido se buscará implementar estrategias publicitarias, que conlleven al reconocimiento empresarial y generen satisfacción en los clientes.</p> <p>F8, A5: Implementación de métodos (buzón sugerencias) para conocer nuevos gustos y expectativas del usuario.</p>	<p>D1, D4, A1: Formalizar la Estructura Organizacional, con el fin de minimizar las debilidades y evitar posibles amenazas.</p> <p>D2, D3, A8: Elaboración de manuales e instructivos adecuados a las necesidades organizacionales y humanas.</p> <p>D5, D8, A5: Realizar la planeación estratégica de la empresa Intellogistics, en beneficio a un reconocimiento y divulgación estructurada de los procesos y su identidad.</p> <p>D6, A2: Implementar planes de acción que conlleven al mejoramiento y visualización estructurada sobre el control de los procesos, recursos y proyectos de la empresa objeto.</p> <p>D7, A4: Diseño e implementación de campañas publicitarias, para la captación y fidelización de clientes potenciales.</p>	

Fuente: Autor

Como análisis derivado de la recolección de la información y en pro de la ampliación de la misma contenida y detallada en la matriz DOFA, se dan a conocer otras condiciones generales de impacto negativo y positivo que fueron percibidas al interior de la organización:

- El “organigrama” adoptado de forma empírica, se torna vacío, pues el mismo no evidencia los cargos actualmente activos en la empresa o sus líneas de mando y responsabilidad, no hay claridad sobre sus áreas funcionales.
- Diferentes cargos pueden estar bajo la responsabilidad de una misma

persona, generando bajos rendimientos y confusiones.

- La organización cumple con aspectos legales exigidos para su funcionamiento, como seguridad social, salud, y demás requisitos para realizar su actividad económica.
- No se evidencia la implementación de herramientas de gestión como la adopción de indicadores que permita analizar procesos y medirlos, para el cumplimiento de metas y alcance de objetivos

Por lo anterior se concluye, que no se tiene previamente definido ningún aspecto que conlleve a una planeación estratégica ni una estructura organizacional planeada y diseñada; sus procesos son realizados en forma empírica, por lo que su permanencia en el mercado se les adeuda a procesos monótonos, clientes base y servicios de calidad. Sin embargo, se genera la duda si la empresa será capaz de soportar el crecimiento y las exigencias del mercado y, si la misma podrá atender lo que demandan los clientes de hoy en día.

9 PLAN ESTRATEGICO.

9.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a la organización el autor propone estos principios corporativos.

- El Respeto hacia nuestros clientes internos y externo, en todas las operaciones y procesos de la organización que aseguren que por ningún motivo se vulneren los derechos fundamentales, valores o creencias en ningún momento dentro de la compañía.
- La calidad, de todos nuestros procesos y de todos nuestros productos son de vital importancia para la compañía es un reto diario, un valor importante y es responsabilidad de todos los que integramos la compañía.
- Valores éticos con sentido empresarial, es de obligatorio cumplimiento para todas las personas que hagan parte de la organización actuar siempre con sentido hacia sus valores éticos y los de la compañía.
- Comprometidos siempre con nuestros clientes, principio fundamental de la compañía siendo nuestros clientes la razón de ser de todos nuestros procesos y productos que ofrece la compañía, siendo el mayor patrimonio disponible de la compañía siempre debe existir el compromiso de satisfacer sus necesidades.
- Conocimiento del mercado, como sinónimo de innovación la compañía tendrá un conocimiento permanente del mercado, ámbitos políticos, sociales o ambientales que aseguren el respeto constante de la compañía, hacia sus clientes, socios, colaboradores y sociedad en general.
- Rentabilidad, optimizando y generando procesos eficientes que no generen sobrecostos que puedan generar pérdida de rentabilidad en el mercado,

asegurando siempre que la compañía genere la rentabilidad necesaria para asegurar su estabilidad en el mercado.

- Comunicación asertiva, entre todos los componentes de la organizaciones, clientes, colaboradores, socios, proveedores y sociedad que generen mayor confianza y lazos de negociaciones efectivas.

9.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

9.2.1. Visión.

El grupo de trabajo basándose en los objetivos personales de los socios y los objetivos colectivos de la organización, entendiendo así, que la visión de una empresa es a dónde quiere llegar y la ambición que se requiere para proponer objetivos que sean el camino para lograrla. A continuación, se propone la visión:

“DISTRIBUCIONES SLE aspira en el año 2025 a ser reconocida en los municipios de la Sabana de Occidente y Sabana Norte en la Instalación y suministro de materiales para la decoración de interiores alcanzando el reconocimiento y posicionamiento de marca optimo que asegure su permanencia en el mercado, aplicando procesos de calidad en sus operaciones que asegure la confiabilidad con sus clientes.”.

La visión se define por Warren Bennis y Burt Nanus (1985) como un concepto central de la teoría de liderazgo: Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión. (Warren, 2010 Pág. 34)

9.2.2. Misión.

DISTRIBUCIONES SLE sin una estructura organizacional ni un registro escrito de la organización, ha venido trabajando durante casi cinco años en los objetivos comerciales propuestos por el gerente, quien, mediante la consecución de clientes nuevos, va adecuándose en su estructura, para aguantar el crecimiento del trabajo.

Sin embargo, pese a que se ve un trabajo y una estructura a simple vista, siempre una organización va a requerir una misión definida para que la misma tenga una razón de ser que los lleve a conseguir la visión junto con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se propone la misión de la empresa:

Distribuciones Sle (Disle), es una empresa dedicada a la instalación y suministro de materiales para la decoración de interiores cumpliendo con los estándares de calidad necesarios en su instalación y con los productos que ofrece.

9.2.3. Objetivos Estratégicos.

Teniendo como base la visión y misión propuesta anteriormente, y contemplando las necesidades de la empresa en ser competitiva en el mercado en el que se encuentra, en esta propuesta, se establecen los siguientes objetivos y metas organizacionales:

- a. Crecimiento de operaciones:** Lograr un crecimiento del 20% anual en todas las operaciones realizadas en DISTRIBUCIONES SLE

Este objetivo respaldado en el crecimiento anual que ha tenido la empresa desde

su primer año en el mercado:

Tabla 4. Operaciones anuales DISTRIBUCIONES SLE

OPERACIONES ANUALES DISTRIBUCIONES SLE		
AÑO	TOTAL	VARIACIÓN
2015	953	0%
2016	1077	13%
2017	1250	16%
2018	1752	40%

b. Aumento de ingresos netos

Aumentar en un 20% los ingresos netos anuales.

Desarrollar permanentemente las competencias del recurso humano, buscando crecimiento individual y estabilidad empresarial.

c. Consolidación en el mercado de Sabana de Occidente.

Teniendo en cuenta el avance tecnológico como pilar fundamental para disminuir la brecha existente que hay entre los proveedores, la empresa y sus clientes asegurando un reconocimiento positivo dentro del mercado de la sabana de Occidente aprovechando sus puntos de venta como centros de experiencia para la decoración en los municipios de Facatativá y El Rosal.

d. Mejorar la Productividad laboral.

Con la implementación de sistemas ofimáticos y la capacitación correcta para todas las personas que hagan parte de la compañía que aseguren que todos los procesos se realicen de forma eficiente y que no generen gastos adicionales por malas prácticas en los procesos organizacionales.

e. Calidad Total.

Integrando procesos e indicadores de gestión de calidad acordes a asegurar la

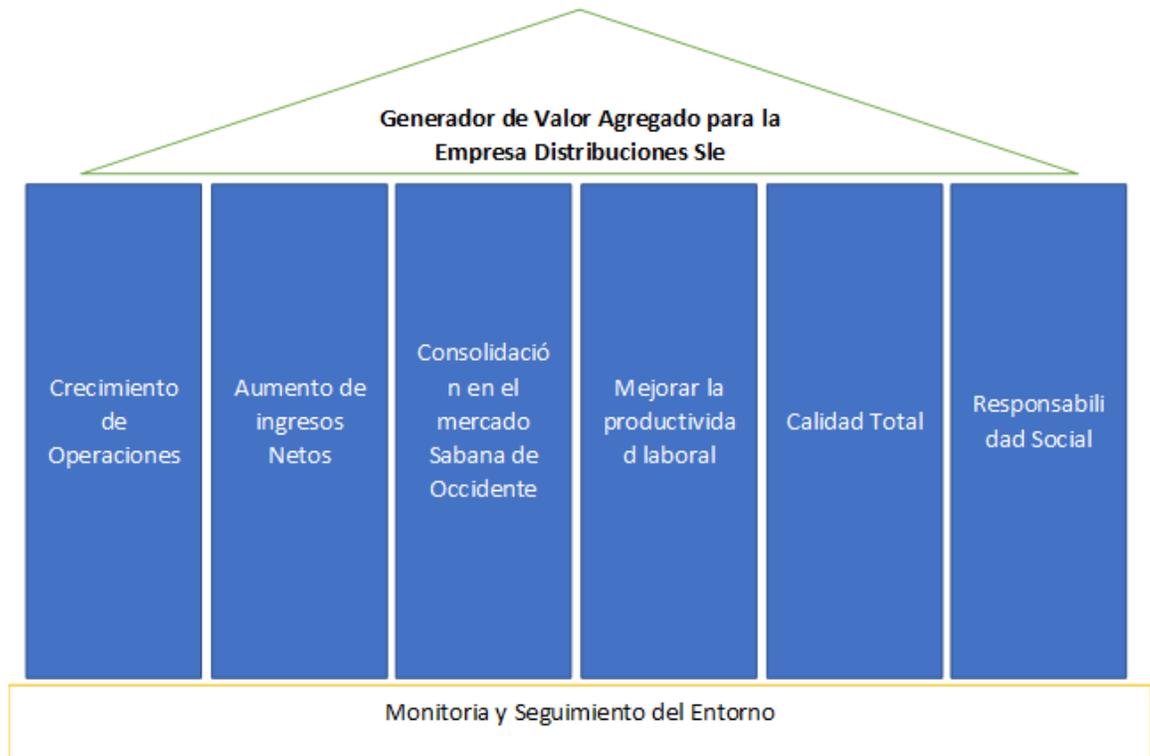
calidad total de todos los procesos productivos y productos que ofrece la compañía, organizando planes de capacitación continua que hagan que todas las operaciones de la organización se cumplan teniendo en cuenta la calidad total de todos los procesos.

f. Responsabilidad Social.

Distribuciones Sle, como agente principal y diferenciador dentro de los municipios de influencia creara planes y actividades que ayuden con las problemáticas críticas de las comunidades de influencia mejorando la calidad de vida con un sentido social.

9.2.4. Ejes Estratégicos.

Ilustración 2. Mapa de ejes estratégicos



Fuente: Autor

9.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Después de hacer el diagnóstico y el direccionamiento estratégico de la empresa DISTRIBUCIONES SLE, se hace la creación de proyectos estratégicos y áreas estratégicas que pueden ser implementados en la empresa.

9.3.1. Áreas Estratégicas.

La definición de las áreas estratégicas para la empresa Distribuciones Sle, se dio a partir de realizar un análisis de las áreas esenciales que debe tener una empresa formalmente constituida.

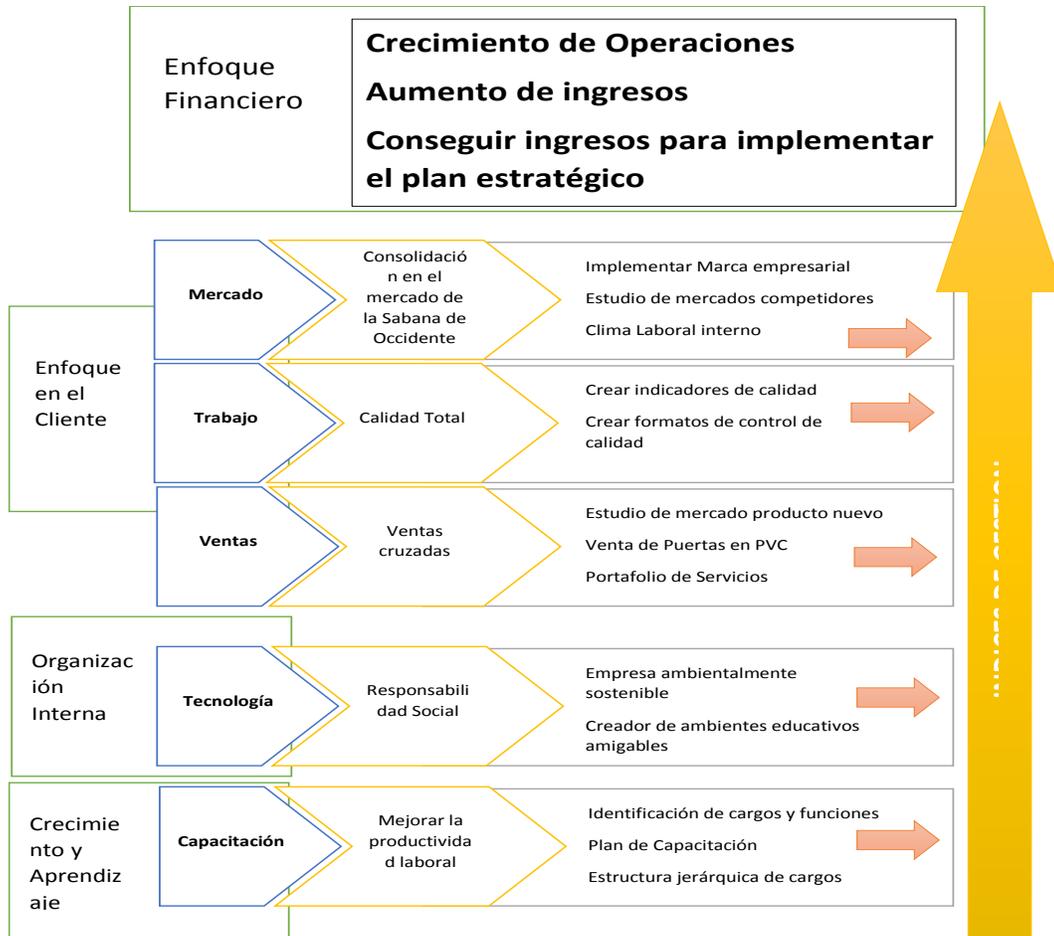
1. Dirección General: Quien será la encargada de definir el norte y la toma de decisiones de la compañía siempre encaminados a cumplir los objetivos estratégicos y la visión de la compañía sin perder el enfoque en la misión de la compañía.
2. Administración y recursos humanos: Esta estará encargada de la administración de los activos físicos y humano de la compañía, encargado de la operación de la empresa y procesos de contratación y entrenamiento de personal de la compañía.
3. Instalaciones: Sera la encargada de atender externamente a todos los clientes de la empresa, atendiendo las necesidades y generando una experiencia de compra agradable para el cliente.
4. Finanzas y contabilidad: Esta área estratégica será la encargada de llevar en cuenta todos los movimientos de dinero de la empresa así mismo de dar un reporte de los estados financieros de la compañía, encargada del pago a proveedores y la conciliación de impuestos.
5. Publicidad y Mercadotecnia: Esta será el área encarga de asegurar la expansión del crecimiento de la empresa Distribuciones Sle, en el mercado de la Sabana de Occidente.

9.3.2. Proyectos Estratégicos.

1. Debe innovar e incluir nuevos productos atractivos para el nicho de mercado
2. Necesita capacitar el capital humano
3. Necesita ser más competitivos en la zona de Sabana de Occidente
4. Debe mejorar la calidad en las operaciones y productos.
5. Necesita incrementar los ingresos de la compañía.

9.4. ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

Ilustración 3. Mapa estratégico



Fuente: Autor

9.5. PLAN OPERATIVO

Para la realización del plan operativo de la empresa DISTRIBUCIONES SLE, se tuvo en cuenta la integración de los proyectos estratégicos para la creación de estrategias que apoyen a alcanzar estos últimos y cumplir con objetivos y la visión de la compañía.

9.5.1. Estrategias.

La creación de estrategia se realiza teniendo en cuenta cada proyecto estratégico y colocando a cada uno 5 estrategias para que se pueda lograr el cumplimiento de cada proyecto estratégico.

PROYECTO 1

- **Nombre del Proyecto:** Debe innovar e incluir nuevos productos atractivos para el nicho de mercado
- **Estrategia 1:** Realizar un estudio de mercado con proveedores acerca de las tendencias que el sector de la decoración de interiores va adquiriendo para 5 identificar posibles productos o servicios que puedan ser implementados en el portafolio de productos.
- **Responsable:** Dirección general

- **Estrategia 2:** Asistir a ferias del nicho de mercado de la construcción y la decoración en donde podamos evidenciar nuevas tendencias de productos que están ingresando al sector de la decoración.
- **Responsable:** Dirección general

- **Estrategia 3:** Implementación de la venta e instalación de puertas y ventanas en PVC.

- **Responsable:** Instalaciones

- **Estrategia 4:** Creación de un portafolio de servicios y productos atractivo para los clientes, mediante la utilización de una página de internet accesible a los clientes.

- **Responsable:** Publicidad y mercadotecnia
- **Estrategia 5:** Realizar una encuesta de aceptación dirigida a los clientes de la empresa en donde nos den su opinión acerca de la inclusión de nuevos productos o servicios.
- **Responsable:** Dirección general

PROYECTO 2

- **Nombre del proyecto:** Necesita capacitar el capital humano
- **Estrategia 1:** Realizar un cuestionario de identificación de cargos y funciones de la compañía.
- **Responsable:** Administración y recursos humanos
- **Estrategia 2:** Elaborar una encuesta de clima organizacional.
- **Responsable:** Administración y recursos humanos
- **Estrategia 3:** Crear un mapa estructural con la creación de cargos, funciones y orden jerárquico de la empresa DISTRIBUCIONES SLE.
- **Responsable:** Administración y recursos humanos
- **Estrategia 4:** Creación de un plan periódico de capacitación para la empresa DISTRIBUCIONES SLE.
- **Responsable:** Administración y recursos humanos
- **Estrategia 5:** Capacitar al personal que necesite pronta y sea de urgente capacitación para la compañía
- **Responsable:** Administración y recursos humanos

PROYECTO 3

- **Nombre del proyecto:** Necesita ser más competitivos en la zona de Sabana de Occidente
- **Estrategia 1:** Identificar los principales competidores de los municipios de influencia (Facatativá – El Rosal) y municipios aledaños.
- **Responsable:** Publicidad y mercadotecnia
- **Estrategia 2:** Realizar una encuesta de satisfacción al cliente en donde se identifiquen las fortalezas y debilidades competitivas de la empresa DISTRIBUCIONES SLE, en relación con sus principales competidores.
- **Responsable:** Publicidad y mercadotecnia.
- **Estrategia 3:** Implementar una marca empresarial que genere recordación en los clientes.
- **Responsable:** Gerencia – Publicidad y mercadotecnia.
- **Estrategia 4:** Reforzar los procesos claves de la compañía que puedan generar inconformismos de los clientes basados en la identificación de los cargos y funciones.
- **Responsable:** Administración y recursos humanos.
- **Estrategia 5:** Realizar un sondeo de mercados que permita identificar precios promedio de venta y compra en el sector en productos y servicios.
- **Responsable:**

PROYECTO 4

- **Nombre del proyecto:** Debe mejorar la calidad en las operaciones y productos.
- **Estrategia 1:** Realizar un análisis de los productos y servicios
- **Responsable:** Administración y recursos humanos - Instalaciones
- **Estrategia 2:** Desarrollar indicadores de desempeños de productos y servicios
- **Responsable:** Gerencia - Instalaciones
- **Estrategia 3:** Crear estrategias de negocios para mejorar los procesos de la compañía para mejorar u optimizar procesos.
- **Responsable:** Gerencia – Instalaciones.
- **Estrategia 4:** Crear formato de control para cada uno de los procesos de la compañía.
- **Responsable:** Gerencia – administración y recursos humanos.
- **Estrategia 5:** Realizar pruebas de calidad a productos y servicios que ofrece la compañía
- **Responsable:** Gerencia e instalaciones.

PROYECTO 5

- **Nombre del proyecto:** Necesita incrementar los ingresos de la compañía.
- **Estrategia 1:** Crear canales de comunicación eficientes para conseguir

nuevos clientes en el mercado

- **Responsable:** Publicidad y mercadotecnia

- **Estrategia 2:** Crear ventas cruzadas de productos de la compañía que incrementen la venta por medio de promociones u ofertas.
- **Responsable:** Publicidad y mercadotecnia.

- **Estrategia 3:** Incrementar nuestra cantidad de productos y servicios.
- **Responsable:** Gerencia – publicidad y mercadotecnia.

- **Estrategia 4:** Establecer alianzas con constructoras y empresas de servicios de remodelación.
- **Responsable:** Gerencia – publicidad y mercadotecnia.

- **Estrategia 5:** Realizar fidelización de clientes existentes mediante descuentos especiales por cantidad de clientes referidos o recomendado nuevo que llegue.
- **Responsable:** Gerencia – publicidad y mercadotecnia.

9.5.2. Planes de Acción.

Tabla 5. Plan de Acción Proyecto 1 Estrategia 1

Proyecto Estratégico	PROYECTO 1		Responsable	DIRECCION GENERAL	
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 1		Unidad Estratégica		
			Indicador de Éxito	Conseguir nuevos productos con proveedores	
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitacion
Hacer listado de proveedores existentes en la compañía	Semana 1	Tener el 100% de los proveedores en una base de datos	Direccion General	1. Computador; 1 Persona	No encontrar toda la informacion de los proveedores
Llamar a los vendedores de cada proveedor	Semana 1	Llamar al 100% de los proveedores de la lista	Direccion General	1 Computador; 1 Celular con minutos, 1 Persona	Que los numero de contacto esten desactualizados
Recepcionar el listado de productos o servicios que ofrecen	Semana 1	Recepcionar el 100% de las ofertas de los proveedores Llamados	Direccion General	1 Computador; 1 Persona	Que el proveedor no haga llegar la oferta al correo electronico
Hacer un consolidado en excel de los productos o servicios que ofrecen los proveedores	Semana 2	Consolidar el 100% de las ofertas de los productos ofrecidos por los proveedores	Direccion General	1 Computador; 1 Persona	
Presentar un informe con los productos que tengas mayor oportunidad de negociacion y de venta	Semana 2	Tener en cuenta el 100% de los productos y servicios ofertados	Direccion General	1 Computador; 1 Persona	

Fuente: Autor.

Tabla 6. Plan de Acción Proyecto 1, Estrategia 2

Proyecto Estratégico	PROYECTO 1	Responsable	DIRECCION GENERAL		
Estrategia Basica	ESTRATEGIA 2	Unidad Estratégica			
		Indicador de Éxito	Asistir al 70% de las ferias de la construcción, trayendo nuevas ofertas de negocio		
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Hacer listado de ferias para la decoración existentes para los próximos 3 años	Semana 3	El 100% de las ferias de la construcción en Colombia	Dirección General	1. Computador; 1 Persona	No encontrar la información de los 3 años
Realizar un listado de cada feria, teniendo en cuenta todos los datos relevantes como (lugar; fecha; valor)	Semana 3	Consolidar el 100% de los datos necesarios para la toma de decisiones	Dirección General	1 Computador; 1 Celular con minutos, 1 Persona	Que no estén las fechas finales de cada una de las ferias.
Crear un cronograma de cada feria teniendo en cuenta la fecha	Semana 3	100% del listado consolidado anteriormente	Dirección General	1 Computador; 1 Persona	Que no estén las fechas finales de cada una de las ferias.
Tomar la decisión de asistir mínimo al 70% de las ferias teniendo en cuenta, lugar, fecha, importancia; eligiendo las mejores y que representen menor gasto para la compañía	Semana 4	Tener un cronograma de los próximos 3 años de las ferias a las que asistirá	Dirección General	1 Computador; 1 Persona	Que hallan ferias de interés que sus fechas se puedan cruzar.
Asistir al 70% de las ferias seleccionadas	N/A	Traer la mayor cantidad de ofertas de negocio disponibles	Dirección General	1 Computador; 1 Persona	Que se pueda perder la información o no hallan ofertas que sean atractivas para el nicho de mercado
Hacer un informe final acerca de los productos y proveedores que se pueden incluir en la compañía	Cada vez que se vaya a una feria	Presentar un informe detallado acerca de las nuevas oportunidades de negocio	Dirección General	1 Computador; 1 Persona	Que se pueda perder la información o no hallan ofertas que sean atractivas para el nicho de mercado

Fuente: Autor.

Tabla 7. Plan de acción, Proyecto 1 Estrategia 3

Proyecto Estratégico	PROYECTO 1	Responsable	DIRECCION GENERAL		
Estrategia Basica	ESTRATEGIA 3	Unidad Estratégica			
		Indicador de Éxito	El 20% de incremento de las ventas que sea en venta e instalacion de puertas y ventanas en PVC		
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitacion
Establecer el monto de compra de puertas y ventanas en PVC	Semana 4	Comprar el 20% de la capacidad de un contenedor de 40 HQ, en puertas y ventanas con accesorios en PVC	Direccion General	1. Computador; 1 Persona	No poder comprar el 20% o menos en el material solicitado
Realizar un pedido de puertas y ventanas en PVC, al proveedor en China	Semana 4	Pedir el 20% de capacidad de un contenedor de 40HQ, en puertas y ventanas en PVC	Direccion General	1 Computador, 1 Persona	No alcanzar a realizar el pedido de las suficientes referencias
Adelantar todos los procesos de pagos y nacionalizacion de la carga	Entre Semana 4 y 9	Realizar el 100% del procedimiento de pagos y nacionalizacion	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona, 1 impresora, viaticos para consignaciones	Retraso en la llegada de la documentacion completa.
Recibir todos los productos solicitados en el pedido	Semana 10	Recibir el 100% de las referencias pedidas	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 3 Personas;	Que no llegue todas las referencias con las especificaciones solicitadas
Hacer mostrarios en los puntos de venta	Semana 10	Tener los dos puntos de venta con el mostrarios de las puertas y ventanas en PVC	Publicidad y Marketing	2 Instaladores	Que por espacio no quepan la totalidad de referencias
Hacer publicidad referente a la entrada de nuevos productos a los puntos de venta	Semana 11	Los 2 puntos de venta con la publicidad completa	Publicidad y Marketing	1 Computador; 1 Persona	Que la publicidad no genere el impacto necesario para incentivar la venta
Hacer ofertas y actividades de marketing para incentivar la compra de los puertas y ventanas en PVC	Semana 11	Iniciacion en los 2 puntos de Venta	Publicidad y Marketing	1 Computador; 1 Persona; 1 animador	Que no sea efectiva las actividades de marketing
Capacitacion de los instaladores internos y maestros de estos nuevos productos	Semana 10 a 12	Capacitar el 100% de los instaladores internos y el 70% de maestros aliados	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 videobema ,1 Persona; 3 Instaladores, herramientas y utensilios para la capacitacion	Que no sea de interes del 100% de las personas solicitadas

Fuente: Autor.

Tabla 8, Plan de acción Proyecto 1 Estrategia 4

Proyecto Estratégico	PROYECTO 1	Responsable	PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA		
Estrategia Basica	ESTRATEGIA 4	Unidad Estratégica			
		Indicador de Éxito	Que el 100% de los clientes frecuentes tengan conocimiento del portafolio de productos y servicios		
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitacion
Establecer un listado con los productos a incluir dentro del portafolio.	Semana 5	el 80% de los productos ofertados por la compañía	Publicidad y Marketing	1. Computador; 1 Persona	Que no sea mas del 80% de los productos que se incluyan en el portafolio
Definir el medio de comunicación o la forma de comunicar el portafolio	Semana 5	Alcance del 100% de los clientes frecuentes	Publicidad y Marketing Gerencia	1 Computador, 1 Persona, medios de impresión y 1 pagina WEB	Que los medios elegidos no sea los correctos
Creacion de una pagina WEB	Semana 6 a la 9	Incluir el portafolio completo de servicios y de productos	Publicidad y Marketing	1 Computador; 1 Persona, 1 acceso a pagina WEB	Que no se complete en el tiempo acordado
Diseño e impresión de los medios fisicos elegidos por gerencia	Semana 6 a la 9	Incluir el portafolio completo de servicios y de productos	Publicidad y Marketing	1 Computador, 1 Persona, medios de impresión.	Que no se complete en el tiempo acordado
Disfucion de los medios Fisicos y en la pagina Web del portafolio de productos y servicios	Semana 10 a 12	el 100% de los clientes frecuentes y un incremento del 30% en clientes nuevos	Publicidad y Marketing	Pagina WEB, Medios fisicos impresos, 2 personas de volanteo y 1 persona administrativa	No llegar a la totalidad de personas solicitadas.
Medicion e informe final de implementacion	Semana 13	Informe final de los 2 puntos de venta	Publicidad y Marketing	1 Computador; 1 Persona	Que el informe presente inconsistencias y no refleje la realidad.

Fuente: Autor.

Tabla 9, Plan de acción, Proyecto 1 Estrategia 5

Proyecto Estratégico	PROYECTO 1	Responsable	PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA		
Estrategia Basica	ESTRATEGIA 5	Unidad Estratégica			
		Indicador de Éxito	Encuestar el 100% de la muestra asegurada		
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitacion
Calcular el tamaño de la muestra	Semana 14	Alcanzar mínimo el 40% de los clientes frecuentes de la empresa	Gerencia	1. Computador; 1 Persona	Que el calculo no sea exacto
Diseñar el modelo de encuesta a utilizar	Semana 14	Que se la mejor opción elegida	Publicidad y Marketing Gerencia	1. Computador; 1 Persona	Que el diseño elegido no sea los correctos
Realización de la encuesta	Semana 15 y 16	Realizar el 100% de las encuestas del tamaño de la muestra	Administración y Recursos humanos	Encuesta Impresa, 2 encuestadores	Que no se complete las encuestas acordadas
Tabulación de los resultados de las encuestas	Semana 17	Tabular el 100% de las encuestas	Publicidad y Marketing	1 Computador, 1 Persona, medios de impresión.	Que no se utilicen el 100% de las encuestas realizadas
Informe de resultados de la encuesta	Semana 18	Datos correctos que ayudena la toma de desiciones	Gerencia	1 Computador, 1 Persona, medios de impresión.	Que la información sea incorrecta

Fuente: Autor.

Tabla 10, Plan de acción, Proyecto 2 Estrategia 1

Proyecto Estratégico	PROYECTO 2		Responsable	ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS	
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 1		Unidad Estratégica		
			Indicador de Éxito	Capacitar al 100% de los colaboradores de la empresa DISTRIBUCIONES SLE	
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitacion
Hacer un listado con todos los puntos clave o información a solicitar	Semana 19	Identificar el 100% de datos necesarios para realizar el cuestionario de identificación de cargos	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No tener el conocimiento necesario para identificar el total de los datos
Diseñar la encuesta interna	Semana 19	Realizar la encuesta más eficiente y de fácil aplicación	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que no se tengan en cuenta puntos clave y relevantes para la encuesta
Difusión de la encuesta interna	Semana 19	Que el 100% de los colaboradores de la empresa conozcan acerca de la encuesta	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no sea efectiva la forma de difusión de la encuesta
Realización de la encuesta	Semana 20	Que el 100% de los colaboradores de la empresa realicen la encuesta	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona y demás personal interno para que realice la encuesta	Que no el 100% del personal de la organización realice la encuesta
Tabulación de la encuesta	Semana 21	Encontrar datos claros y con las medidas necesarias para la toma de decisiones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no lleguen el total de las encuestas realizadas
Informe Final	Semana 21	Entregar un informe final a la gerencia para la toma de decisiones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que los datos no sean claros para realizar los análisis.

Fuente: Autor.

Tabla 11, Plan de acción, Proyecto 2 Estrategia 2

Proyecto Estratégico	PROYECTO 2	Responsable	ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS		
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 2	Unidad Estratégica			
		Indicador de Éxito	Capacitar al 100% de los colaboradores de la empresa DISTRIBUCIONES SLE		
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Hacer un listado con todos los puntos clave o información a solicitar	Semana 19	Identificar el 100% de datos necesarios para realizar el cuestionario de identificación de cargos	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No tener el conocimiento necesario para identificar el total de los datos
Diseñar la encuesta interna	Semana 19	Realizar la encuesta más eficiente y de fácil aplicación	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que no se tengan en cuenta puntos clave y relevantes para la encuesta
Difusión de la encuesta interna	Semana 19	Que el 100% de los colaboradores de la empresa conozcan acerca de la encuesta	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no sea efectiva la forma de difusión de la encuesta
Realización de la encuesta	Semana 20	Que el 100% de los colaboradores de la empresa realicen la encuesta	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona y demás personal interno para que realice la encuesta	Que no el 100% del personal de la organización realice la encuesta
Tabulación de la encuesta	Semana 21	Encontrar datos claros y con las medidas necesarias para la toma de decisiones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no lleguen el total de las encuestas realizadas
Informe Final	Semana 21	Entregar un informe final a la gerencia para la toma de decisiones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que los datos no sean claros para realizar los análisis.

Fuente: Autor.

Tabla 12, Plan de acción, Proyecto 2 Estrategia 3

Proyecto Estratégico	PROYECTO 2		Responsable	ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS	
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 3		Unidad Estratégica		
			Indicador de Éxito	Capacitar al 100% de los colaboradores de la empresa DISTRIBUCIONES SLE	
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Con las encuestas (Clima organizacional e identificación de cargos y funciones), realizar el esbozo de estructura organizacional	Semana 22	Esbozo de Estructura Organizacional	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No generar la estructura adecuada a la organización
Realizar el esbozo de la distribución de cargos y funciones para cada cargo de la organización	Semana 23	Tener en cuenta el 100% de los cargos necesarios y a cada cargo el 100% de las funciones	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que hallan fallas en la identificación de cargos y funciones
Presentar el modelo de estructura organizacional y de identificación de cargos y funciones a la Gerencia	Semana 24	Presentar un modelo de fácil identificación y análisis	Administración y Recursos Humanos - Gerencia	1 Computador; 1 Persona	Que la información no sea de fácil identificación y análisis
Realizar las correcciones identificadas por gerencia	Semana 24	Informe final de estructura organizacional e identificación de cargos y funciones	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que la información no sea de fácil identificación y análisis
Difusión del modelos estructural y la identificación de cargos y funciones al 100% de los colaboradores de la compañía	Semana 25	Identificar posibles correcciones y que el 100% de los colaboradores conozcan acerca de la estructura organizacional y la distribución de cargos y funciones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona; demás personal de la compañía	Que el total de los colaboradores no entiendan la identificación de cargos y funciones
Realizar las correcciones identificadas por los colaboradores	Semana 25	Tener la estructura organizacional y la identificación de cargos y funciones corregida y lista para la implementación	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no se realice en una forma clara
Implementación de la estructura organizacional y los cargos socializados en la compañía	Semana 26	Implementar el 100% de los cargos en la compañía	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona; demás personal de la compañía	Que no se implementen el 100% de los cargos por no haber el personal necesario
Monitoría del proceso	Semana 26 a la semana 27	Encontrar posibles fallas en la implementación	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no se implementen el 100% de los cargos por no haber el personal necesario
Informe Final	Semana 28	Conocer el estado final de implementación de la estructura organizacional y los cargos en la compañía	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	

Fuente: Autor.

Tabla 13, Plan de acción Proyecto 2 Estrategia 4

Proyecto Estratégico	PROYECTO 2	Responsable	ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS		
Estrategia Basica	ESTRATEGIA 4	Unidad Estratégica			
		Indicador de Éxito	Capacitar al 100% de los colaboradores de la empresa DISTRIBUCIONES SLE		
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitacion
identificar los cargos que necesiten una capacitacion constante	Semana 29	Identificacion del 100% de los cargos que necesiten capacitacion continua	Administracion y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No todos los cargo necesarios para el proceso
Realizar un cronograma de capacitacion anual	Semana 29	Cronograma final de capacitacion Anual	Administracion y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No todos los cargo necesarios para el proceso
identificar los temas necesarios para cada capacitacion	Semana 30	Informe de temas a tratar en cada capacitacion	Administracion y Recursos Humanos - Gerencia	1 Computador; 1 Persona	Que los temas no sean los suficientes para atender la capacitacion
Buscar la mejor forma de realizar la capacitacion teniendo en cuenta cada necesidad	Semana 31	Identificar cuales son las capacitaciones que se necesitan contratar externamente	Administracion y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No todos los cargo necesarios para el proceso
Realizar cotizacion de las encuestas externas necesarias	Semana 31	Informe de costos de capacitacion	Administracion y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona; celular con minutos	No cubrir el total de las cotizaciones necesarias
Entregar presupuestos finales a la gerencia para la toma de decisión	Semana 32	Informe final de presupuestos	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que los costos no se ajusten a la realidad
Entregar informe final a la gerencia	Semana 32	Informe final	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que los datos no sean correctos
Iniciar el plan de capacitacion	Semana 33	Capacitar al 100% del personal de la compañía	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona; demas personal de la compañía	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion
Monitoria del Plan de capacitacion	De la semana 33 a la semana a la semana 88	Conocer el estado final de implementacion de la estructura organizacional y los cargos en la compañía	Gerencia y administracion y recursos humanos	1 Computador; 1 Persona	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion
reestructuracion del Plan de capacitacion	Semana 84	Conocer el plan del capacitacion del año 2	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion

Fuente: Autor.

Tabla 14, Plan de acción, Proyecto 2 Estrategia 5

Proyecto Estratégico	PROYECTO 2	Responsable	ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS		
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 5	Unidad Estratégica			
		Indicador de Éxito	Capacitar al 100% de los colaboradores de la empresa DISTRIBUCIONES SLE		
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Cotizacion de Capacitacion	Semana 33	Solicitar la mayor cantidad de cotizacion disponibles	Administracion y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No encontrar personal idoneo para la capacitacion
Presentar informe de cotizaciones	Semana 33	Informe de costos de capacitacion	Administracion y Recursos Humanos - Gerencia	1. Computador; 1 Persona	No tener todos los costos necesarios
Contratar a las personas que realizan la capacitacion	Semana 34	Contratar a las personas idoneas para que realicen la capacitacion	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no se mantenga el costo de la capacitacion
Alistar todos lo medios logísticos necesarios para la capacitacion	Semana 34	Medios logísticos a tiempo para la capacitacion	Administracion y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que no este la totalidad de medios logísticos listos
Iniciar con las capacitacion urgentes	Semana 35	Capacitar al 100% del personal de la compañía	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona; demas personal de la compañía	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion
Monitoria	Semana 35 hasta 2 semanas despues de la ultima capacitacion	Identificar posibles errores en las capacitaciones	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Fallas en las capacitaciones
Iniciar con el resto de capacitaciones anuales	Semana 37	Cubrir el 100% de las capacitaciones programadas	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion

Fuente: Autor.

Tabla 15, Plan de acción, Proyecto 3 Estrategia 1

Proyecto Estratégico	PROYECTO 3	Responsable	PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA		
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 1	Unidad Estratégica			
		Indicador de Éxito	Obtener un crecimiento del 25% en las operaciones durante los primeros 3 meses		
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Realizar listado de competidores en los municipios de Facatativa y El Rosal, teniendo en cuenta la venta de productos similares o sustitutos	Semana 38	Identificacion de competidores directos e indirectos	Publicidad y Mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona; medios de transporte	No tener acceso a la informacion completa
Identificar los competidores directos e indirectos	Semana 39	Identificacion de competidores directos e indirectos	Publicidad y Mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	No tener acceso a la informacion completa
Presentan informe de competidores a gerencia	Semana 39	Informe final	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	No tener acceso a la informacion completa

Fuente: Autor.

Tabla 16, Plan de acción, Proyecto 3 estrategia 2, Elaborada por el Autor.

Proyecto Estratégico	PROYECTO 3		Responsable	PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA	
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 2		Unidad Estratégica		
			Indicador de Éxito	Obtener un crecimiento del 25% en las operaciones durante los primeros 3 meses	
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Hacer un listado con todos los puntos clave o información a solicitar	Semana 38	Identificar el 100% de datos necesarios para realizar el cuestionario de identificación de cargos	Publicidad y mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	No tener el conocimiento necesario para identificar el total de los datos
Diseñar la encuesta externa	Semana 38	Realizar la encuesta mas eficiente y de facil aplicación	Publicidad y mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	Que no se tengan en cuenta puntos clave y relevantes para la encuesta
Difusión de la encuesta externa	Semana 38	Que el 100% de los clientes frecuentes de la empresa conozcan acerca de la encuesta	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que no sea efectiva la forma de difusión de la encuesta
Realización de la encuesta	Semana 38 a la semana 40	Que el 100% de los clientes frecuentes de la empresa realicen al encuesta	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona y demas personal interno para que realice la encuesta	Que no el 100% dem los clientes frecuentes realice la encuesta
Tabulación de la encuesta	Semana 41	Encontrar datos claros y con las medidas necesarias para la toma de desiciones	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que no lleguen el total de las encuestas realizadas
Informe Final	Semana 41	Entregar un informe final a la gerencia para la toma de desiciones	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que los datos no sean claros para realizar los analisis.

Fuente: Autor.

Tabla 17, Plan de acción, Proyecto 3, Estrategia 3, Elaborada por el Autor.

Proyecto Estratégico	PROYECTO 3		Responsable	PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA	
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 3		Unidad Estratégica		
			Indicador de Éxito	Obtener un crecimiento del 25% en las operaciones durante los primeros 3 meses	
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Realizar un diseño de un logo y eslogan de marca que genere recordación en el mercado	Semana 42	Logo y eslogan corporativo	Publicidad y mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	No elegir el eslogan ideal.
Presentar el modelo del logo y el eslogan a la gerencia	Semana 42	Aprobación del logo y el eslogan corporativo	Publicidad y mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	Que gerencia no los aprueben
Realizar las correcciones presentadas por Gerencia	Semana 43	Logo y eslogan corporativo aprobado	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que las correcciones no sean las adecuadas.
Realizar cotizaciones por el valor de impresión de etiquetas, avisos, letreros, labels, necesarios para todos los productos y puntos de venta	Semana 43	Oferta de impresión	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 1 celular con minutos	Que no se tengan claros a que productos y modelos de avisos se le va a imponer la marca corporativa
Presentar informe de cotización a gerencia	Semana 44	Ofertas de impresión	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que no halla el total de cotizaciones necesarias
Impresión de letreros, etiquetas, avisos, labels	Semana 45 a la semana 46	Implementación de marca personal	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 2 personas operativas para ayudar con la implementación	
Realizar la modificación en la página Web creada previamente	Semana 47	Página Web con marca personal	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 2 personas operativas para ayudar con la implementación	Que no se pueda generar la modificación
Cambiar letreros en los dos puntos de venta	Semana 47	Puntos de venta con marca personal	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 2 personas operativas para ayudar con la implementación	Que no se pueda generar la modificación
Cambiar avisos y labels, dentro de los puntos de venta a productos y avisos internos	Semana 48	Puntos de venta con marca personal	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 2 personas operativas para ayudar con la implementación	Que no se pueda generar la modificación
Difundir por medios de comunicación la nueva marca corporativa	Semana 49	Dar a conocer la nueva marca corporativa	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que no sea correcta la implementación

Fuente: Autor.

Tabla 18, Plan de acción, Proyecto 3 Estrategia 4

Proyecto Estratégico	PROYECTO 3		Responsable	ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS	
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 4		Unidad Estratégica		
			Indicador de Éxito	Obtener un crecimiento del 25% en las operaciones durante los primeros 3 meses	
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Con la identificación de cargos y funciones, priorizar en procesos claves que estén generando inconformismos	Semana 50	Identificar procesos claves	Administración y recursos humanos	1. Computador; 1 Persona	No tener la información completa
Implementar controles y auditorías a los procesos claves	Semana 50	Monitorías a los procesos claves	Administración y recursos humanos	1. Computador; 1 Persona	Que gerencia no los aprueben
Diseñar un plan de mejora continua a estos procesos	Semana 51	Plan de Mejora continua a procesos claves	Administración y recursos humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no se genere el plan de mejora adecuado
Implementar el plan de mejora	Semana 52	Implementación de plan de mejora	Administración y recursos humanos	1 Computador; 1 Persona	Que hallan errores en la implementación
Monitoría estratégica al plan de mejora	Semana 52 a la semana 60	Resultados de la implementación del Plan de mejora	Administración y recursos humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no hallan quedado bien diseñados las monitorías a los procesos

Fuente: Autor.

Tabla 19, Plan de acción, Proyecto 3 Estrategia 5, Elaborada por el Autor.

Proyecto Estratégico	PROYECTO 3		Responsable	ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS	
Estrategia Básica	ESTRATEGIA 5		Unidad Estratégica		
			Indicador de Éxito	Obtener un crecimiento del 25% en las operaciones durante los primeros 3 meses	
Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Realizar cotizaciones aleatorias de productos con competidores directos	Semana 53	Cotizaciones de competidores directos	Publicidad y Mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona; medios de transporte	Que no sea facil la realizacion de cotizacion
Preguntar a los clientes acerca de los precios promedio que venden los competidores directos	Semana 53 a la semana 54	Precio promedio de productos que vende la compañía	Publicidad y Mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	Que el cliente no de la informacion correcta
Buscar por paginas web que ofrescan productos que vendan la compañía los precios promedio.	Semana 55	Precio promedio de productos que vende la compañía	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Las plataformas de internet este ofreciendo precios erroneos
Consolidar en un solo sistema toda la informacion recolectada	Semana 55	Precio promedio de productos que vende la compañía	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que la informacion contenga errores
Realizar un analisis de los precios que estan ofreciendo la competencia	Semana 56	Precio promedio de productos que vende la compañía	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que la informacion contenga errores
Establecer negociacion con proveedores para que ayuden con ofertas o promociones para poder actuar hacia los precios bajos de la competencia	Semana 56	Mejor precio de compra o de promociones que ayuden a vender mas	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que los proveedores no cedan en las negociaciones realizadas
Establecer promociones y ofertas en casos en donde se tenga mayor oportunidad de venta y de promocio	Semana 57	Mitigar lo bajos precios de la competencia	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que los proveedores no cedan en las negociaciones realizadas
Generar valores agregados al cliente en casos en donde no se puedan generar ofertas y promociones	Semana 57	Mitigar lo bajos precios de la competencia	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que los proveedores no cedan en las negociaciones realizadas

Fuente: Autor.

9.5.3. Plan de Acción Por Proyectos

Tabla 20, Plan de acción proyecto 1

Proyecto	Indicador de Éxito	Estrategia	Responsable	Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación				
Debemos innovar e incluir nuevos productos atractivos para el nicho de mercado	Ser líder en el mercado de Sabana de occidente en la inclusión de nuevos productos innovadores	Realizar un estudio de mercado con proveedores acerca de las tendencias que el sector de la decoración de interiores va adquiriendo para 5	Direccion General	identificar posibles productos o servicios que puedan ser	Semana 1	Tener el 100% de los proveedores en una base de datos	Direccion General	1. Computador; 1 Persona	No encontrar toda la informacion de los proveedores				
				Llamar a los vendedores de cada proveedor	Semana 1	Llamar al 100% de los proveedores de la lista	Direccion General	1 Computador; 1 Celular con minutos, 1 Persona	Que los numero de contacto esten desactualizados				
				Recepcionar el listado de productos o servicios que ofrecen	Semana 1	Recepcionar el 100% de las ofertas de los proveedores llamados	Direccion General	1 Computador; 1 Persona	Que el proveedor no haga llegar la oferta al correo electronico				
				Hacer un consolidado en excel de los productos o servicios que ofrecen los proveedores	Semana 2	Consolidar el 100% de las ofertas de los productos ofrecidos por los proveedores	Direccion General	1 Computador; 1 Persona					
				Presentar un informe con los productos que tengas mayor oportunidad de negociacion y de venta	Semana 2	Tener en cuenta el 100% de los productos y servicios ofertados	Direccion General	1 Computador; 1 Persona					
		Asistir a ferias del nicho de mercado de la construcción y la decoración en donde podamos evidenciar nuevas tendencias de productos que están ingresando al sector de la decoración.	Direccion General	Hacer listado de ferias para la decoracion existentes para los proximos 3 años	Hacer listado de ferias para la decoracion existentes para los proximos 3 años	Semana 3	El 100% de las ferias de la construccion en Colombia	Direccion General	1. Computador; 1 Persona	No encontrar la informacion de los 3 años			
					Realizar un listado de cada feria, teniendo en cuenta todos los datos relevantes como (lugar; fecha; valor)	Semana 3	Consolidar el 100% de los datos necesarios para la toma de desiciones	Direccion General	1 Computador; 1 Celular con minutos, 1 Persona	Que no esten las fechas finales de cada una de las ferias.			
					Crear un cronograma de cada feria teniendo en cuenta la fecha	Semana 3	100% del listado consolidado anteriormente	Direccion General	1 Computador; 1 Persona	Que no esten las fechas finales de cada una de las ferias.			
					Tomar la decisión de asistir minimo al 70% de las ferias teniendo en cuenta, lugar, fecha, importancia; eligiendo las mejores y que representen menor gasto para la compañía	Semana 4	Tener un cronograma de los proximos 3 años de las ferias a las que asistira	Direccion General	1 Computador; 1 Persona	Que hallan ferias de interes que sus fechas se puedan cruzar.			
					Asistir al 70% de las ferias seleccionadas	N/A	Traer la mayor cantidad de ofertas de negocio disponibles	Direccion General	1 Computador; 1 Persona	Que se pueda perder la informacion o no hallan ofertas que sean atractivas para el nicho de mercado			
					Hacer un informe final acerca de los productos y proveedores que se pueden incluir en la compañía	Cada vez que se valla a una feria	Presentar un informe detallado acerca de las nuevas oportunidades de negocio	Direccion General	1 Computador; 1 Persona	Que se pueda perder la informacion o no hallan ofertas que sean atractivas para el nicho de mercado			
		Implementación de la venta e instalación de puertas y ventanas en PVC.	Instalaciones	Establecer el monto de compra de puertas y ventanas en PVC	Establecer el monto de compra de puertas y ventanas en PVC	Semana 4	Comprar el 20% de la capacidad de un contenedor de 40 HQ, en puertas y ventanas con accesorios en PVC	Direccion General	1. Computador; 1 Persona	No poder comprar el 20% o menos en el material solicitado			
					Realizar un pedido de puertas y ventanas en PVC, al proveedor en China	Semana 4	Pedir el 20% de capacidad de un contenedor de 40HQ, en puertas y ventanas en PVC	Direccion General	1 Computador, 1 Persona	No alcanzar a realizar el pedido de las suficientes referencias			
					Adelantar todos los procesos de pagos y nacionalización de la carga	Entre Semana 4 y 9	Realizar el 100% del procedimiento de pagos y nacionalizacion	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona, 1 impresora, viaticos para consignaciones	Retraso en la llegada de la documentacion completa.			
					Recibir todos los productos solicitados en el pedido	Semana 10	Recibir el 100% de las referencias pedidas	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 3 Personas;	Que no llegue todas las referencias con las especificaciones solicitadas			
					Hacer mostrarios en los puntos de venta	Semana 10	Tener los dos puntos de venta con el mostrarios de las puertas y ventanas en PVC	Publicidad y Marketing	2 Instaladores	Que por espacio no quepan la totalidad de referencias			
					Hacer publicidad referente a la entrada de nuevos productos a los puntos de venta	Semana 11	Los 2 puntos de venta con la publicidad completa	Publicidad y Marketing	1 Computador; 1 Persona	Que la publicidad no genere el impacto necesario para incentivar la venta			
					Hacer ofertas y actividades de marketing para incentivar la compra de los puertas y ventanas en PVC	Semana 11	Iniciacion en los 2 puntos de Venta	Publicidad y Marketing	1 Computador; 1 Persona; 1 animador	Que no sea efectiva las actividades de marketing			
					Capacitacion de los instaladores internos y maestros de estos nuevos productos	Semana 10 a 12	Capacitar el 100% de los instaladores internos y el 70% de maestros aliados	Administracion y Recursos Humanos	1 Computador; 1 videobema, 1 Persona; 3 Instaladores, herramientas y utensilios para la capacitacion	Que no sea de interes del 100% de las personas solicitadas			
					Creación de un portafolio de servicios y productos atractivo para los clientes, mediante la utilización de una pagina de internet accesible a los clientes.	Publicidad y Mercadotecnia	Establecer un listado con los productos a incluir dentro del portafolio.	Establecer un listado con los productos a incluir dentro del portafolio.	Semana 5	el 80% de los productos ofertados por la compañía	Publicidad y Marketing	1. Computador; 1 Persona	Que no sea mas del 80% de los productos que se incluyan en el portafolio
								Definir el medio de comunicación o la forma de comunicar el portafolio	Semana 5	Alcance del 100% de los clientes frecuentes	Publicidad y Marketing - Gerencia	1 Computador, 1 Persona, medios de impresión y 1 pagina WEB	Que los medios elegidos no sea los correctos
		Creacion de una pagina WEB	Semana 6 a la 9	Incluir el portafolio completo de servicios y de productos				Publicidad y Marketing	1 Computador; 1 Persona, 1 acceso a pagina WEB	Que no se complete en el tiempo acordado			
		Diseño e impresión de los medios físicos elegidos por gerencia	Semana 6 a la 9	Incluir el portafolio completo de servicios y de productos				Publicidad y Marketing	1 Computador, 1 Persona, medios de impresión.	Que no se complete en el tiempo acordado			
		Disfusión de los medios Físicos y en la pagina Web del portafolio de productos y servicios	Semana 10 a 12	el 100% de los clientes frecuentes y un incremento del 30% en clientes nuevos				Publicidad y Marketing	Pagina WEB, Medios físicos impresos, 2 personas de volanteo y 1 persona administrativa	No llegar a la totalidad de personas solicitadas.			
		Medicion e informe final de implementacion	Semana 13	Informe final de los 2 puntos de venta				Publicidad y Marketing	1 Computador; 1 Persona	Que el informe presente inconsistencias y no refleje la realidad.			
		Realizar una encuesta de aceptación dirigida a los clientes de la empresa en donde nos den su opinión acerca de la inclusión de nuevos productos o servicios.	Direccion General	Calcular el tamaño de la muestra	Calcular el tamaño de la muestra	Semana 14	Alcanzar minimo el 40% de los clientes frecuentes de la empresa	Gerencia	1. Computador; 1 Persona	Que el calculo no sea exacto			
					Diseñar el modelo de encuesta a utilizar	Semana 14	Que se la mejor opcion elegida	Publicidad y Marketing - Gerencia	1. Computador; 1 Persona	Que el diseño elegido no sea los correctos			
					Realizacion de la encuesta	Semana 15 y 16	Realizar el 100% de las encuestas del tamaño de la muestra	Administracion y Recursos humanos	Encuesta Impresa, 2 encuestadores	Que no se complete las encuestas acordadas			
					Tabulacion de los resultados de las encuestas	Semana 17	Tabular el 100% de las encuestas	Publicidad y Marketing	1 Computador, 1 Persona, medios de impresión.	Que no se utilicen el 100% de las encuestas realizadas			
					Informe de resultados de la encuesta	Semana 18	Datos correctos que ayudena la toma de desiciones	Gerencia	1 Computador, 1 Persona, medios de impresión.	Que la informacion sea incorrecta			

Fuente: Autor.

Tabla 21, Plan de acción proyecto 2

Proyecto	Indicador de Éxito	Estrategia	Responsable	Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
Necesitamos capacitar a nuestro capital humano	Capacitar al 100% de los colaboradores de la empresa DISTRIBUCIONES SLE	Realizar un cuestionario de identificación de cargos y funciones de la compañía.	Administración y recursos humanos	Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
				Hacer un listado con todos los puntos clave o información a solicitar	Semana 19	Identificar el 100% de datos necesarios para realizar el cuestionario de identificación de cargos	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No tener el conocimiento necesario para identificar el total de los datos
				Diseñar la encuesta interna	Semana 19	Realizar la encuesta mas eficiente y de facil aplicación	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que no se tengan en cuenta puntos clave y relevantes para la encuesta
				Difusion de la encuesta interna	Semana 19	Que el 100% de los colaboradores de la empresa conozcan acerca de la encuesta	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no sea efectiva la forma de difusion de la encuesta
				Realizacion de la encuesta	Semana 20	Que el 100% de los colaboradores de la empresa realicen al encuesta	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona y demas personal interno para que realice la encuesta	Que no el 100% del personal de la organización realice la encuesta
				Tabulacion de la encuesta	Semana 21	Encontrar datos claros y con las medidas necesarias para la toma de desiciones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no lleguen el total de las encuestas realizadas
				Informe Final	Semana 21	Entregar un informe final a la gerencia para la toma de desiciones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que los datos no sean claros para realizar los analisis.
		Elaborar una encuesta de clima organizacional.	Administración y recursos humanos	Hacer un listado con todos los puntos clave o información a solicitar	Semana 19	Identificar el 100% de datos necesarios para realizar el cuestionario de identificación de cargos	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No tener el conocimiento necesario para identificar el total de los datos
				Diseñar la encuesta interna	Semana 19	Realizar la encuesta mas eficiente y de facil aplicación	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que no se tengan en cuenta puntos clave y relevantes para la encuesta
				Difusion de la encuesta interna	Semana 19	Que el 100% de los colaboradores de la empresa conozcan acerca de la encuesta	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no sea efectiva la forma de difusion de la encuesta
				Realizacion de la encuesta	Semana 20	Que el 100% de los colaboradores de la empresa realicen al encuesta	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona y demas personal interno para que realice la encuesta	Que no el 100% del personal de la organización realice la encuesta
				Tabulacion de la encuesta	Semana 21	Encontrar datos claros y con las medidas necesarias para la toma de desiciones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no lleguen el total de las encuestas realizadas
				Informe Final	Semana 21	Entregar un informe final a la gerencia para la toma de desiciones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que los datos no sean claros para realizar los analisis.
				Crear un mapa estructural con la creación de cargos, funciones y orden jerárquico de la empresa DISTRIBUCIONES SLE.	Administración y recursos humanos	Con las encuestas (Clima organizacional e identificación de cargos y funciones), realizar el esbozo de estructura organizacional	Semana 22	Esbozo de Estructura Organizacional	Administración y Recursos Humanos
		Realizar el esbozo de la distribución de cargos y funciones para cada cargo de la organización	Semana 23			Tener en cuenta el 100% de los cargos necesarios y a cada cargo el 100% de las funciones	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que hallan fallas en la identificación de cargos y funciones
		Presentar el modelo de estructura organizacional y de identificación de cargos y funciones a la Gerencia	Semana 24			Presentar un modelo de facil identificación y analisis	Administración y Recursos Humanos - Gerencia	1 Computador; 1 Persona	Que la información no sea de facil identificación y analisis
		Realizar las correcciones identificadas por gerencia	Semana 24			Informe final de estructura organizacional e identificación de cargos y funciones	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que la información no sea de facil identificación y analisis
		Difusion del modelos estructural y la identificación de cargos y funciones al 100% de los colaboradores de la compañía	Semana 25			Identificar posibles correcciones y que el 100% de los colaboradores conozcan acerca de la estructura organizacional y la distribución de cargos y funciones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona; demas personal de la compañía	Que el total de los colaboradores no entiendan la identificación de cargos y funciones
		Realizar las correcciones identificadas por los colaboradores	Semana 25			Tener la estructura organizacional y la identificación de cargos y funciones corregida y lista para la implementación	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no se realice en una forma clara
		Implementacion de la estructura organizacional y los cargos socializados en la compañía	Semana 26			Implementar el 100% de los cargos en la compañía	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona; demas personal de la compañía	Que no se implementen el 100% de los cargos por no haber el personal necesario
		Monitoria del proceso	Semana 26 a la semana 27			Encontrar posibles fallas en la implementación	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no se implementen el 100% de los cargos por no haber el personal necesario
		Informe Final	Semana 28			Conocer el estado final de implementación de la estructura organizacional y los cargos en la compañía	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	
		Creación de un plan periódico de capacitación para la empresa DISTRIBUCIONES SLE.	Administración y recursos humanos			identificar los cargos que necesiten una capacitacion constante	Semana 29	Identificación del 100% de los cargos que necesiten capacitacion continua	Administración y Recursos Humanos
				Realizar un cronograma de capacitacion anual	Semana 29	Cronograma final de capacitacion Anual	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No todos los cargo necesarios para el proceso
				identificar los temas necesarios para cada capacitacion	Semana 30	Informe de temas a tratar en cada capacitacion	Administración y Recursos Humanos - Gerencia	1 Computador; 1 Persona	Que los temas no sean los suficientes para atender la capacitacion
				Buscar la mejor forma de realizar la capacitacion teniendo en cuenta cada necesidad	Semana 31	Identificar cuales son las capacitaciones que se necesitan contratar externamente	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No todos los cargo necesarios para el proceso
				Realizar cotizacion de las encuestas externas necesarias	Semana 31	Informe de costos de capacitacion	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona; celular con minutos	No cubrir el total de las cotizaciones necesarias
				Entregar presupuestos finales a la gerencia para la toma de decisión	Semana 32	Informe final de presupuestos	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que los costos no se ajusten a la realidad
				Entregar informe final a la gerencia	Semana 32	Informe final	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que los datos no sean correctos
				Iniciar el plan de capacitacion	Semana 33	Capacitar al 100% del personal de la compañía	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona; demas personal de la compañía	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion
				Monitoria del Plan de capacitacion	De la semana 33 a la semana a la semana 88	Conocer el estado final de implementación de la estructura organizacional y los cargos en la compañía	Gerencia y administración y recursos humanos	1 Computador; 1 Persona	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion
				reestructuración del Plan de capacitacion	Semana 84	Conocer el plan del capacitacion del año 2	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion
		Capacitar al personal que necesite pronta y sea de urgente capacitación para la compañía	Administración y recursos humanos	Cotizacion de Capacitacion	Semana 33	Solicitar la mayor cantidad de cotizacion disponibles	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	No encontrar personal idoneo para la capacitacion
				Presentar informe de cotizaciones	Semana 33	Informe de costos de capacitacion	Administración y Recursos Humanos - Gerencia	1. Computador; 1 Persona	No tener todos los costos necesarios
				Contratar a las personas que realizan la capacitacion	Semana 34	Contratar a las personas idoneas para que realicen la capacitacion	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no se mantenga el costo de la capacitacion
				Alistar todos lo medios logísticos necesarios para la capacitacion	Semana 34	Medios logísticos a tiempo para la capacitacion	Administración y Recursos Humanos	1. Computador; 1 Persona	Que no este la totalidad de medios logísticos listos
				Iniciar con las capacitacion urgentes	Semana 35	Capacitar al 100% del personal de la compañía	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona; demas personal de la compañía	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion
Monitoria	Semana 35 hasta 2 semanas despues de la ultima capacitacion			Identificar posibles errores en las capacitaciones	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Fallas en las capacitaciones		
Iniciar con el resto de capacitaciones anuales	Semana 37			Cubrir el 100% de las capacitaciones programadas	Administración y Recursos Humanos	1 Computador; 1 Persona	Que Gerencia no apruebe el plan de capacitacion		

Fuente: Autor.

Tabla 22, Plan de acción, proyecto 3

Proyecto	Indicador de Éxito	Estrategia	Responsable	Tareas / Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación	
Necesitamos ser más competitivos en la zona de Sabana de Occidente	Obtener un crecimiento del 25% en las operaciones durante los primeros 3 meses	Identificar los principales competidores de los municipios de influencia (Facatativá – El Rosal) y municipios aledaños.	Publicidad y mercadotecnia	Realizar listado de competidores en los municipios de Facatativa y El Rosal, teniendo en cuenta la venta de productos similares o sustitutos	Semana 38	Identificación de competidores directos e indirectos	Publicidad y Mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona; medios de transporte	No tener acceso a la información completa	
				Identificar los competidores directos e indirectos	Semana 39	Identificación de competidores directos e indirectos	Publicidad y Mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	No tener acceso a la información completa	
				Presentar informe de competidores a gerencia	Semana 39	Informe final	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	No tener acceso a la información completa	
		Realizar una encuesta de satisfacción al cliente en donde se identifiquen las fortalezas y debilidades competitivas de la empresa DISTRIBUCIONES SLE, en relación con sus principales competidores.	Publicidad y mercadotecnia	Hacer un listado con todos los puntos clave o información a solicitar	Hacer un listado con todos los puntos clave o información a solicitar	Semana 38	Identificar el 100% de datos necesarios para realizar el cuestionario de identificación de cargos	Publicidad y mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	No tener el conocimiento necesario para identificar el total de los datos
					Diseñar la encuesta externa	Semana 38	Realizar la encuesta mas eficiente y de facil aplicación	Publicidad y mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	Que no se tengan en cuenta puntos clave y relevantes para la encuesta
					Difusion de la encuesta externa	Semana 38	Que el 100% de los clientes frecuentes de la empresa conozcan acerca de la encuesta	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que no sea efectiva la forma de difusion de la encuesta
					Realizacion de la encuesta	Semana 38 a la semana 40	Que el 100% de los clientes frecuentes de la empresa realicen al encuesta	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona y demas personal interno para que realice la encuesta	Que no el 100% demlos clientes frecuentes realice la encuesta
					Tabulacion de la encuesta	Semana 41	Encontrar datos claros y con las medidas necesarias para la toma de decisiones	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que no lleguen el total de las encuestas realizadas
					Informe Final	Semana 41	Entregar un informe final a la gerencia para la toma de decisiones	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que los datos no sean claros para realizar los analisis.
		Implementar una marca empresarial que genere recordación en los clientes.	Publicidad y mercadotecnia	Realizar un diseñador de un logo y eslogan de marca que genere recordacion en el mercado	Realizar un diseñador de un logo y eslogan de marca que genere recordacion en el mercado	Semana 42	Logo y eslogan corporativo	Publicidad y mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	No elegir el eslogan ideal.
					Presentar el modelo del logo y el eslogan a la gerencia	Semana 42	Aprobacion del logo y el eslogan corporativo	Publicidad y mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	Que gerencia no los aprueben
					Realizar las correcciones presentadas por Gerencia	Semana 43	Logo y eslogan corporativo aprobado	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que las correcciones no sean las adecuadas.
					Realizar cotizaciones por el valor de impresión de etiquetas, avisos, letreros, labels, necesarios para todos los productos y puntos de venta	Semana 43	Oferta de impresión	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 1 celular con minutos	Que no se tengan claros a que productos y modelos de avisos se le va a imponer la marca corporativa
					Presentar informe de cotizacion a gerencia	Semana 44	Ofertas de impresión	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que no halla el total de cotizaciones necesarias
					Impresión de letreros, etiquetas, avisos, labels	Semana 45 a la semana 46	Implementacion de marca personal	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 2 personas operativas para ayudar con la implementacion	
					Realizar la modificacion en la pagina Web creada previamente	Semana 47	Pagina Web con marca personal	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 2 personas operativas para ayudar con la implementacion	Que no se pueda generar la modificacion
					Cambiar letreros en los dos puntos venta	Semana 47	Puntos de venta con marca personal	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 2 personas operativas para ayudar con la implementacion	Que no se pueda generar la modificacion
					Cambiar avisos y labels, dentro de los puntos de venta a productos y avisos internos	Semana 48	Puntos de venta con marca personal	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona; 2 personas operativas para ayudar con la implementacion	Que no se pueda generar la modificacion
		Difundir por medios de comunicación la nueva marca corporativa	Semana 49	Dar a conocer la nueva marca corporativa	Publicidad y mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que no sea correcta la implementacion			
		Reforzar los procesos claves de la compañía que puedan generar inconformismos de los clientes basados en la identificación de los cargos y funciones.	Administración y recursos humanos.	Con la identificación de cargos y funciones, priorizar en procesos claves que esten generando inconformismos	Con la identificación de cargos y funciones, priorizar en procesos claves que esten generando inconformismos	Semana 50	Identificar procesos claves	Administracion y recursos humanos	1. Computador; 1 Persona	No tener la información completa
					Implementar controles y auditorias a los procesos claves	Semana 50	Monitorias a los procesos claves	Administracion y recursos humanos	1. Computador; 1 Persona	Que gerencia no los aprueben
					Diseñar un plan de mejora continua a estos procesos	Semana 51	Plan de Mejora continua a procesos claves	Administracion y recursos humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no se genere el plan de mejora adecuado
					Implementar el plan de mejora	Semana 52	Implementacion de plan de mejora	Administracion y recursos humanos	1 Computador; 1 Persona	Que hallan errores en la implementacion
		Monitoria estrategica al plan de mejora	Semana 52 a la semana 60	Resultados de la implementacion del Plan de mejora	Administracion y recursos humanos	1 Computador; 1 Persona	Que no hallan quedado bien diseñados las monitorias a los procesos			
		Realizar un sondeo de mercados que permita identificar precios promedio de venta y compra en el sector en productos y servicios.	Financiera y contabilidad.	Realizar cotizaciones aleatorias de productos con competidores directos	Realizar cotizaciones aleatorias de productos con competidores directos	Semana 53	Cotizaciones de competidores directos	Publicidad y Mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona; medios de transporte	Que no sea facil la realizacion de cotizacion
					Preguntar a los clientes acerca de los precios promedio que venden los competidores directos	Semana 53 a la semana 54	Precio promedio de productos que vende la compañía	Publicidad y Mercadotecnia	1. Computador; 1 Persona	Que el cliente no de la información correcta
					Buscar por paginas web que ofrescan productos que vendan la compañía los precios promedio.	Semana 55	Precio promedio de productos que vende la compañía	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Las plataformas de inetnet este ofreciendo precios erroneos
					Consolidar en un solo sistema toda la información recolectada	Semana 55	Precio promedio de productos que vende la compañía	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que la información contenga errores
					Realizar un analisis de los precios que estan ofreciendo la competencia	Semana 56	Precio promedio de productos que vende la compañía	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que la información contenga errores
					Establecer negociacion con proveedores para que ayuden con ofertas o promociones para poder actuar hacia los precios bajos de la competencia	Semana 56	Mejor precio de compra o de promociones que ayuden a vender mas	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que los proveedores no cedan en las negociaciones realizadas
Establecer promociones y ofertas en casos en donde se tenga mayor oportunidad de venta y de promocio	Semana 57				Mitigar lo bajos precios de la competencia	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que los proveedores no cedan en las negociaciones realizadas		
Generar valores agregados al cliente en casos en donde no se puedan generar ofertas y promociones	Semana 57				Mitigar lo bajos precios de la competencia	Publicidad y Mercadotecnia	1 Computador; 1 Persona	Que los proveedores no cedan en las negociaciones realizadas		

Fuente: Autor.

10 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el diagnóstico organizacional, generado los principios corporativos generado el direccionamiento estratégico, establecido el alineamiento estratégico, ideado el plan operativo generando estrategias, planes de acción y haber cumplido con los objetivos planteados inicialmente para la empresa DISTRIBUCIONES SLE, el autor concluye.

Después de haber realizado el diagnóstico organizacional a la empresa DISTRIBUCIONES SLE, y haber analizado los factores internos y externos de la organización y haberlos ponderado dentro de una matriz DOFA, la empresa debe crear un plan de acción estratégico que ayude a solucionar los problemas que no se tuvieron en cuenta del diagnóstico organizacional

Al generar el proceso de diagnóstico organizacional, se evidencia que la empresa DISTRIBUCIONES SLE, no tenía claro el concepto de principios corporativos, direccionamiento estratégico, ejes estratégicos, proyectos estratégicos, para ello se tuvo en cuenta la opinión de los socios y se generaron 7 principios corporativos, respeto, calidad, valores éticos, comprometidos siempre con los clientes, conocimiento del mercado, rentabilidad y comunicación asertiva, como principios fundamentales con los que todas las personas que interactúan a diario deben cumplir para asegurar que la organización llegue con sus principios completos a ser un generador de empleo y reconocimiento en el mercado de la decoración en la sabana de occidente.

Se establece el direccionamiento estratégico iniciando por establecer una visión y misión corporativa clara con la que la empresa DISTRIBUCIONES SLE, comenzara a ver su futuro plasmado y generar planes y estrategias que asegurar

su estabilidad en el mercado local; se establece las áreas estratégicas de la empresa, tales como dirección general, Instalaciones, administración y recursos humanos, Financiera y de contabilidad y publicidad y mercadotecnia, como áreas organizacionales responsables de hacer cumplir con los proyectos estratégicos, generados como necesidad y obligaciones que tiene la empresa tales como, debe innovar e incluir nuevos productos atractivos para el nicho de mercado, necesita capacitar al capital humano, necesita ser más competitiva en la zona de Sabana de Occidente, debe mejorar la calidad en las operaciones y de productos y la necesita incrementar los ingresos de la compañía, como ejes fundamentales para crear estrategias; se realizó el alineamiento estratégico generando el mapa estratégico que debería de seguirse para llegar a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

DISTRIBUCIONES SLE no contaba con el plan operativo; se generó la visión corporativa como eje central para idear los objetivos estratégicos, definir las áreas y proyectos estratégicos; después de ello se generó estrategias claras 5 por cada proyecto estratégico, y generando planes de acción que como si fuera en cascada generan el cumplimiento de las estrategias generadas y con ello el cumplimiento de los proyectos estratégicos teniendo en cuenta las áreas estratégicas como garantes, así mismo siguiendo de guía los ejes estratégicos para cumplir los objetivos planteados y cumplir con un plazo de tres años con la Visión corporativa generada, los planes de acción fueron generadores de tareas o actividades que son de obligación de la compañía terminar para que este Plan estratégico cumpla con el propósito para el que fue creado.

11 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para la empresa DISTRIBUCIONES SLE son las siguientes:

Para seguir realizando sus procesos de mejora continua la empresa debe tener en cuenta el diagnóstico inicialmente presentado para seguir creando proyectos estratégicos que se vuelvan generadores de crecimiento organizacional.

La empresa debe tener en cuenta los principios corporativos presentados en este trabajo, para fundamentar todos los procesos y decisiones que tenga la compañía, se tiene que hacer la difusión efectiva de estos principios a todos los colaboradores como eje fundamental en la realización de las labores diarias del trabajo.

La misión, visión, objetivos estratégicos y ejes estratégicos deben ser divulgados a todas las personas que interactúen con la organización así mismo hacer de la misión la razón de ser de todos los procesos de la compañía, la visión como integrador de metas a futuro, los objetivos estratégicos generadores de planes de mejora continua, y los ejes estratégicos generadores de proyectos.

Implementar las áreas estratégicas mencionadas en este trabajo en la empresa, asignando un responsable para cada área, quien será el encargado y responsable de que todos los proyectos se lleven a cabo.

Mostrar a todos los responsables de las áreas estratégicas el alineamiento estratégico definido en este trabajo, para que ellos reconozcan cual es la importancia de alcanzar todas las tareas propuestas para alcanzar las estrategias definidas.

La empresa debe implementar el plan operativo, cumpliendo con la totalidad de proyectos y estrategias planteadas, realizando modificaciones según como sea los intereses de los socios, destinando los recursos y el tiempo necesario para dar por terminado el plan de acción.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Facatativa. (22 de 05 de 2016). *Cundinamarca en Linea*. Obtenido de Cundinamarca en Linea: http://www.facatativa-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml
- Barone, S. (2009). ¿Qué modelo de estructura? En S. Barone, *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la Inovación* (pág. 43). Santo Domingo, República Dominicana: Editorial Corripio.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos quinta edición. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. 336-343). Bogotá: Lyli Solano Arévalo.
- Fano, F. J. (25 de Septiembre de 2015). *Mejora competitiva, reinención empresarial*. Obtenido de Mejora competitiva, reinención empresarial: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>
- Geshisy. (06 de 11 de 2016). *Calidad y ADR, haciendo fácil lo difícil* . Obtenido de Calidad y ADR, haciendo fácil lo difícil: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigacion Quinta edicion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Manyoroku. (2012). *Administracion de Organizaciones*.
- Mendez Alvarez, C. E. (2011). *Metodologia, Diseño y desarrollo del proceso de investigacion*. ED Mexico: Limusa.
- Mendez, C. (2001). *Metodologia, diseño y desarrollo del proceso de investigacion*. Bogota: Graw Hill.
- Serna, H. (1998). *Gerencia estratégica*. 3R editores.
- Teiceria, K. y. (2002). *Gestion de Administraciones*.

Zapata, M. I. (2013). *La Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial.*

México: El Buzón de pacioli.

ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario de evaluación empresarial

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social	Distribuciones Sle		
Sector de Actividad	Construcción y decoraciones	CNAE o IAE:	
Nº de Empleados	Menos de 10		
Facturación	De 10 a 30 Millones mensuales		
Dirección postal	N/A		
Teléfono	3144265254 - 3102499185		
E-mail*	distribucioneslse@hotmail.com		
Nombre*	John Alberto Velásquez Mestizo		
Cargo*	Representante Legal		
Fecha**	2 de Febrero del 2018		
Hora inicio** de	13:24	Hora fin**	16:45
Código**			

BLOQUE DE CARACTERISTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: 2 Años

2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

- Nacional. 100%
- Extranjero. 0%

3. Nº total de empleados fijos en toda la empresa: 5

Nº de empleados eventuales (equivalente por año*): 3

4. Indique el número de empleados en las siguientes funciones del área comercial:

• Dirección comercial.	• 1
• Mandos intermedios (jefes de <u>venta</u> y/o responsables de área).	• 1
• Personal o telefonistas dedicados a <u>la administración</u> de ventas y <u>atención</u> del <u>cliente</u> en la empresa.	• 2

5. Indique el número de empleados de cada tipo que componen sus FF. VV:

• Red propia de vendedores.	• 0
• Red de vendedores compartida con otras <u>empresas</u> .	• 0
• Representantes exclusivos a comisión.	• 0

• Representantes libres multicartera.	• 0
• Distribuidores.	• 0

BLOQUE PARA EL CRITERIO LIDERAZGO DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al ESQUEMA de VALORES y a la MISIÓN/VISIÓN de su empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO

ENFOQUE DEL LIDERAZGO

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la <u>redacción</u> de éstas participó desde la alta <u>dirección</u> hasta el <u>personal</u> de base.	1X	2	3	4	5
1.2 La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de nuestros <u>clientes</u> , tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros <u>procesos</u> .	1X	2	3	4	5
1.3 Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, <u>proveedores</u> , nuestros empleados y entre ellos mismos, nuestras FF.VV, las <u>instituciones</u> públicas y la <u>sociedad</u> en general.	1	2	3X	4	5

DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

1.4 Para <u>la comunicación</u> de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y carteles.	1X	2	3	4	5
1.5 Nuestra <u>Web</u> Corporativa, contiene un apartado dedicado exclusivamente a la presentación de nuestra Misión y de nuestros valores.	1X	2	3	4	5

CONTROL DEL LIDERAZGO

1.6 Nuestros directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1X	2	3	4	5
--	----	---	---	---	---

1.7 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: *correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...*

1 X	2	3	4	5
-----	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

DIMENSION 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formulan...

2.1 Para la definición de nuestros <u>objetivos</u> y estrategia, analizamos <u>indicadores</u> de previsiones económicas, demográficas, <u>políticas</u> , tecnológicas....	1X	2	3	4	5
2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, están documentadas formalmente en nuestros Planes Estratégicos, Planes de <u>Marketing</u> anuales, Planes de Ventas y <u>Presupuestos</u> anuales.	1X	2	3	4	5
2.3 Recurrimos periódicamente a estudios de <u>mercado</u> elaborados por otras empresas sobre la situación de nuestro sector de actividad.	1X	2	3	4	5
2.4 Llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal de ventas de manera continuada.	1X	2	3	4	5
2.5 Se tiene en cuenta en el <u>análisis</u> del entorno competitivo a: clientes, proveedores, <u>competencia</u> actual, posibles entrantes en el sector y <u>productos</u> sustitutos.	1	2	3X	4	5
2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en	1	2	3X	4	5

el sector, nuestro <u>conocimiento</u> de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de sus datos depositados en el <u>Registro Mercantil</u> , de información recuperada de otras <u>bases de datos</u> , así como de estudios de <u>benchmarking</u> .					
2.7 En el <u>proceso</u> de planificación, hacemos un análisis <u>periódico</u> de nuestra organización, en cuanto a capacidades, <u>recursos</u> , <u>servicios</u> , políticas, necesidades de formación, etc.	1X	2	3	4	5
2.8 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	1X	2	3	4	5
2.9 Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):					
• No nos marcamos objetivos de ventas.					X
• Los marcamos en <u>función</u> de la <u>evolución</u> de las ventas en los años anteriores.					
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					X
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro <u>Plan Estratégico</u> .					
2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros productos y/o	1	2	3	4X	5

servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.					
2.11 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro <u>posicionamiento</u> (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3X	4	5
2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de <u>éxito</u> de su empresa: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3X	4	5
• La <u>calidad</u> de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3X	4	5
• El precio	1	2	3	4X	5
• La rapidez en los plazos de entrega	1	2X	3	4	5
• Imagen de empresa seria en nuestros clientes	1	2	3X	4	5
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios	1	2X	3	4	5
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de <u>innovación</u>).	1X	2	3	4	5
• Diseño más innovador que los competidores	1X	2	3	4	5
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3X	4	5
• Imagen de <u>Marca</u> de nuestros productos/servicios	1	2X	3	4	5
• El trato personalizado de la <u>Fuerza</u> de Ventas al cliente	1	2	3	4X	5

• Servicio postventa y de atención al cliente	1	2	3	4X	5
• La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4X	5
• El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	1	2X	3	4	5
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4X	5
Otras (especificar):	1	2	3	4	5

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones:

1= Poco relevante...5= Muy importante

• Fuerzas de ventas	1	2	3	4X	5
• Catálogos	1	2	3	4X	5
• Ferias	1X	2	3	4	5
• Publicidad en <u>medios</u> (revistas, periódicos, <u>radio</u> , TV...)	1X	2	3	4	5
• Merchandising	1	2X	3	4	5
• Publicidad directa	1	2	3X	4	5
• Página Web	1X	2	3	4	5

2.14 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Se elaboran por escrito Planes de <u>Acción</u> que despliegan las estrategias al resto de <u>la organización</u> , con la participación activa del personal implicado en el <u>desarrollo</u> de los mismos.	1X	2	3	4	5
2.16 Se distribuyen copias (por escrito, por e-mail, se publican en la Intranet...) a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.	1X	2	3	4	5

2.17 Qué importancia da a las TI como facilitadoras de la comunicación de la estrategia:

1	2X	3	4	5
---	----	---	---	---