



**MACROPROCESO DE APOYO  
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO  
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAR113  
VERSIÓN: 3  
VIGENCIA: 2017-11-16  
PAGINA: 1 de 7**

**FECHA** miércoles, 28 de noviembre de 2018

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
BIBLIOTECA  
Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Extensión Facatativá
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Administración de Empresas

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
BOHORQUEZ MURILLO	NIXON DUBIER	2948511

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 2 de 7</b>

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
WILCHES MARTINEZ	CESAR ALBERTO

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ CON UN HORIZONTE DE TIEMPO 2019-2023.

<b>SUBTÍTULO</b> (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b> Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

<b>AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>
21/11/2018	100p

<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS</b> (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLÉS</b>
1. PLAN ESTRATEGICO	
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
3. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	
4. PLAN DE ACCIÓN	
5. MONITOREO PLAN DE ACCIÓN	
6. MAPA ESTARTEGICO	

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 3 de 7</b>

### RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

En el proceso de desarrollo de este trabajo, se tiene como finalidad aplicar las herramientas de valoración estratégica con las cuales se pueda emitir un concepto de la evaluación de estrategia gerencial con base en los conceptos de evaluación, diagnóstico y estrategia gerencial, para la distribuidora Compraya S.A.S, teniendo en cuenta estos factores, se pretende aplicar y poner en práctica los diferentes conceptos relacionas con gerencia, administración y estrategia gerencial, el proyecto incluye analizar, conceptos de orden gerencial, diagnostico organizacional, planeación financiera y estrategia, teniendo en cuenta variables de orden gerencial, operativo, financiero, organizacional y el estudio de matrices que reflejen el estado del entorno de la distribuidora Compraya S.A.S, con el fin de establecer estrategias, que sean acordes para la comercializadora y que se puedan implementar de manera satisfactoria de acuerdo a los hallazgos.

La distribuidora Compraya S.A.S, es una empresa, creada para satisfacer las necesidades del mercado, enfocada en integrarse de tal forma que se convierta en referente para otras compañías, actualmente su actividad principal en el comercio al por mayor de productos alimenticios y su actividad secundaria como, comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos en establecimientos especializados.

Es así que se exteriorizan los aspectos iniciales pertinentes al trabajo de investigación que se realiza a la distribuidora, contemplando factores relevantes como los objetivos y la visión de la empresa

Gracias a su reciente creación, es necesario realizar un diagnóstico de carácter empresarial, y de esta manera, obtener información la cual aporte para el crecimiento dirigido y responsable de esta organización, incrementando de esta manera sus fortalezas y afrontando las amenazas de manera responsable y objetiva.

Es de gran relevancia que se desarrollen las estrategias y políticas necesarias para llevar a cabo las recomendaciones generadas del presente documento, con el objetivo de lograr un mejor desarrollo de las estrategias empresariales en búsqueda del incremento de la productividad.

Se realizara un plan estratégico para la distribuidora, con base en el diagnostico organizacional y en referencia a las matrices que se aplicaran para este proceso

### AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación,

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2



teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:  
Marque con una "X":

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general,



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 5 de 7</b>

contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

**SI    NO    X**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

**LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 6 de 7</b>

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ CON UN HORIZONTE DE TIEMPO 2019-2023.PDF	texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
BOHORQUEZ MURILLO NIXON DUBIER	

12.1.50

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S.,  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ CON UN HORIZONTE DE  
TIEMPO 2019-2023

NIXON DUBIER BOHORQUEZ MURILLO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACATATIVÁ  
2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ CON UN HORIZONTE DE TIEMPO 2019-2023.

NIXON DUBIER BOHORQUEZ MURILLO

TRABAJO DE GRADO TIPO MONOGRAFIA PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR  
CESAR ALBERTO WILCHES MARTINEZ  
CONTADOR PÚBLICO  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN PÚBLICA  
ESPECIALISTA EN FINANZAS PÚBLICAS  
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACATATIVÁ  
2018

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Facatativá, 21 de Noviembre de 2018

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a las personas que con todo su esfuerzo, apoyo y cariño, han estado en cada etapa de este proceso, guiándome y aconsejándome para siempre seguir adelante, con todo el amor se lo dedico a mis padres.

## AGRADECIMIENTOS

A la directiva de la Distribuidora Compraya S.A.S, que apporto de manera satisfactoria en los procesos para este proyecto.

A los docentes de la universidad de Cundinamarca, que con cada núcleo temático aportaron un granito de arena para este proceso.

A mi familia, que siempre me apoyaron, me acompañaron y fortalecieron para culminar esta meta.

A un amigo, Docente y gran ser humano que nos abandonó hace unos años, Pedro Pablo Roa, amigo, gracias.

Al docente y director de monografía cesar Alberto Wilches Martínez, quien con sus pautas me guio en este proceso

Al docente Benjamín Andrés Manjarrez que con cada aporte y consejo estuvo presente en el transcurso de este proyecto

A todos los compañeros de estudio que durante la carrera estuvieron presentes, y exaltar a mi grupo de trabajo “pilos” que con cada aporte durante estos años logramos alcanzar muchas metas, a este valioso equipo de trabajo, mil y mil gracias.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	14
1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	16
2 JUSTIFICACIÓN .....	17
3 OBJETIVOS.....	18
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
4 MARCO REFERENCIAL.....	19
4.1 MARCO TEÓRICO .....	19
4.1.1 Administración Estratégica.....	19
4.1.2 Orígenes de las Empresas.....	19
4.1.3 Ventaja Competitiva .....	20
4.1.4 Planeación Estratégica .....	21
4.1.5 Competencia y Valor.....	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL .....	22
4.2.1 Distribución .....	22
4.2.2 Plan Estratégico.....	23
4.2.3 Diagnostico Organizacional .....	23
4.2.4 Direccionamiento Estratégico .....	23
4.3 MARCO INSTITUCIONAL .....	24
4.3.1 Identificación de la Organización .....	24
4.3.2 Objeto Social.....	24
4.3.3 Identificación de los Fundadores .....	24
4.3.4 Nombres con sus Direcciones y Teléfonos .....	25
4.3.5 Composición Junta Directiva.....	25
4.3.6 Sector y Subsector Económico de la Organización .....	25
4.3.7 CIIU “Código Internacional Industrial Uniforme” .....	26
4.3.8 Actividad Principal.....	26
4.3.9 Actividad Secundaria .....	26

4.3.10 Subsidiarias Asociadas o Filiales, Oficinas Regionales, Plantas Industriales y Domicilios de las Principales Oficinas.....	26
4.3.11 Edad de la Empresa .....	27
4.3.12 Tamaño Empresarial.....	27
4.3.13 Número de Empleados y Tipo de Contratación .....	27
4.3.14 Distribución por Área .....	27
4.4 RESEÑA HISTÓRICA.....	27
4.5 MARCO GEOGRÁFICO .....	28
4.5.1 Macrolocalización .....	28
4.5.2 Microlocalización.....	30
5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
5.1 FASE ACTUAL DEL NEGOCIO.....	31
6 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	33
6.1 MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO .....	33
6.2 MATRIZ DE PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM	43
6.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC.....	47
6.4 MATRIZ CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	49
6.5 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI.....	51
6.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	56
6.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	61
6.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI .....	63
6.9 CONCLUSIÓN DEL DIAGNOSTICO .....	65
6.10 ESCENARIOS PROPUESTOS.....	69
6.11 ESCENARIO APUESTA .....	70
6.12 ESTRATEGIAS PARA EL ESCENARIO 1 “A mí no me enseñen, me quedo con lo que sé.” .....	71
6.12.1 Estrategias de Procesos Internos .....	71
6.12.2 Estrategias Perspectiva del Cliente – Mercadeo.....	71
6.12.3 Estrategias Financieras.....	71
6.12.4 Estrategias Tecnológicas .....	72
6.13 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	72
6.13.1 Matriz Dofa.....	72

7 PLAN DE ACCIÓN.....	74
7.1 PROPUESTA MISIÓN CORPORATIVA .....	75
7.2 PROPUESTA VISIÓN CORPORATIVA.....	75
7.3 PROPUESTA MEGA DE LA ORGANIZACIÓN .....	75
7.4 PROPUESTA OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	75
7.5 PROPUESTA PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	76
7.6 VALORES .....	76
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES .....	96
BIBLIOGRAFIA.....	98

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Nombres con sus direcciones y teléfonos.....	25
Tabla 2 Matriz Integrada del Entorno.....	34
Tabla 3 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.....	43
Tabla 4 matriz del perfil competitivo MPC.....	47
Tabla 5 Matriz Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	49
Tabla 6 Matriz de perfil de capacidades internas PCI.....	52
Tabla 7 Matriz de vulnerabilidad .....	56
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	61
Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI .....	63
Tabla 10 Variables estratégicas y vectores del futuro.....	67
Tabla 11 Matriz Dofa.....	73
Tabla 12 Planes de acción No. 1 .....	77
Tabla 13 Monitoria plan de acción No. 1.....	78
Tabla 14 Plan de acción No. 2.....	79
Tabla 15 Monitoria plan de acción No. 2.....	80
Tabla 16 Plan de acción No. 3.....	81
Tabla 17 Monitoria plan de acción No. 3.....	82
Tabla 18 Plan de acción No. 4.....	83
Tabla 19 Monitoria plan de acción No. 4.....	84
Tabla 20 Plan de acción No. 5.....	85
Tabla 21 Monitoria plan de acción No. 5.....	86
Tabla 22 Plan de acción No. 6.....	87
Tabla 23 Monitoria plan de acción No. 6.....	88
Tabla 24 Plan de acción No. 7.....	89
Tabla 25 Monitoria plan de acción No. 7.....	90
Tabla 26 Plan de acción No. 8.....	91
Tabla 27 Monitoria plan de acción No.8.....	92

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 Logo Corporativo Distribuidora Compraya S.A.S .....	24
Ilustración 2 Mapa de Cundinamarca .....	29
Ilustración 3 Plano de Facatativá .....	30
Ilustración 4 Fase del Negocio .....	31
Ilustración 5 Cruz de Ejes de Schwartz .....	68
Ilustración 6 Mapa Estratégico .....	93

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Cámara de comercio Distribuidora Compraya S.A.S.....	99
--	----

## TITULO

Diseño de un plan estratégico para el direccionamiento organizacional de la empresa distribuidora Compraya S.A.S., ubicada en el municipio de Facatativá con un horizonte de tiempo 2019-2023.

## ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA: Administración y organizaciones

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo organizacional y regional.

PROGRAMA: Administración de Empresas

TEMA: Diseño de un plan estratégico para el direccionamiento organizacional de la empresa distribuidora Compraya S.A.S., ubicada en el municipio de Facatativá con un horizonte de tiempo 2019-2023.

## INTRODUCCIÓN

En el proceso de desarrollo de este trabajo, se tiene como finalidad aplicar las herramientas de valoración estratégica con las cuales se pueda emitir un concepto de la evaluación de estrategia gerencial con base en los conceptos de evaluación, diagnóstico y estrategia gerencial, para la distribuidora Compraya S.A.S, teniendo en cuenta estos factores, se pretende aplicar y poner en práctica los diferentes conceptos relacionados con gerencia, administración y estrategia gerencial, el proyecto incluye analizar, conceptos de orden gerencial, diagnóstico organizacional, planeación financiera y estrategia, teniendo en cuenta variables de orden gerencial, operativo, financiero, organizacional y el estudio de matrices que reflejen el estado del entorno de la distribuidora Compraya S.A.S, con el fin de establecer estrategias, que sean acordes para la comercializadora y que se puedan implementar de manera satisfactoria de acuerdo a los hallazgos.

La distribuidora Compraya S.A.S, es una empresa, creada para satisfacer las necesidades del mercado, enfocada en integrarse de tal forma que se convierta en referente para otras compañías, actualmente su actividad principal en el comercio al por mayor de productos alimenticios y su actividad secundaria como, comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos en establecimientos especializados.

Es así que se exteriorizan los aspectos iniciales pertinentes al trabajo de investigación que se realiza a la distribuidora, contemplando factores relevantes como los objetivos y la visión de la empresa

Gracias a su reciente creación, es necesario realizar un diagnóstico de carácter empresarial, y de esta manera, obtener información la cual aporte para el crecimiento dirigido y responsable de esta organización, incrementando de esta

manera sus fortalezas y afrontando las amenazas de manera responsable y objetiva.

Es de gran relevancia que se desarrollen las estrategias y políticas necesarias para llevar a cabo las recomendaciones generadas del presente documento, con el objetivo de lograr un mejor desarrollo de las estrategias empresariales en búsqueda del incremento de la productividad.

Se realizara un plan estratégico para la distribuidora, con base en el diagnostico organizacional y en referencia a las matrices que se aplicaran para este proceso.

## 1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La empresa DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S. ubicada en el municipio de Facatativá, constituida desde el 03 de octubre del año 2017, a la fecha no cuenta con planeación estratégica; sin embargo presenta ventas mensuales promedio de \$12.000.000, por tanto sus actividades se han realizado de manera desorganizada y sin enfoque a crecimiento. Actúa como centralizador de compra para la organización Catering Health Sabana S.A.S., en búsqueda de soluciones rápidas y satisfacción de necesidades en el momento pero sin proyección.

¿Es preciso que la distribuidora Compraya S.A.S, para el horizonte de tiempo 2019-2023 posea un plan estratégico, que le permita guiar de mejor manera sus actividades?

De acuerdo a la evidencia administrativa, se centra el desarrollo de las habilidades gerenciales, en los parámetros establecidos para la creación y sostenimiento de la organización, y no se ha tenido en cuenta el estado real de la empresa y cuáles son las estrategias que se plantea para el direccionamiento estratégico y la manera que se realizaran, y adicionalmente cuales son los indicadores de evaluación y los resultados en la implementación.

## 2 JUSTIFICACIÓN

La distribuidora Compraya S.A.S, es una organización en notable crecimiento y poco tiempo en el medio, no tiene gran presencia en el mercado actualmente comercializa sus productos con su cliente aliado: Catering Health Sabana S.A.S.

El diagnostico organizacional es el estudio, necesario para todas la organizaciones, se encarga de evaluar la situación de la organización, su entorno externo e interno, sus conflictos y fortalezas, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y los posibles escenarios a futuro que puede afrontar, En general se puede decir que el diagnostico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios.

Es necesario diseñar un plan estratégico para el direccionamiento organizacional de la empresa DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S., a partir de la realización de diagnóstico tanto externo como interno, apoyado en la información contable, operacional, financiera, administrativa y legal de la empresa; además del desarrollo de indicadores de gestión Y mapa estratégico; de esta manera ofrecer una estrategia a los directivos de la organización apoyada en la proyección teórica y la aplicación de teorías administrativas que brinde rentabilidad, crecimiento, proyección para la empresa.

Esta herramienta se aplicara para dar a conocer a la organización sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades frente al mercado y la competencia y como puede afrontarlas.

Este proyecto, va dirigido al fortalecimiento de la organización, con el desarrollo de estrategias que puedan alcanzar los logros propuestos por la empresa, y a su vez un direccionamiento estratégico con el fin de alcanzar metas de posicionamiento más fuertes a nivel de comercializadora a mediano plazo.

## 3 OBJETIVOS

### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la dirección organizacional de la empresa DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S., ubicada en el municipio de Facatativá, con un horizonte de tiempo 2019-2023

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar el diagnóstico Organizacional para las áreas de mercados, administrativa, de talento humano, que operan en la empresa, a través de la aplicación de herramientas diseñadas para tal fin.

Diseñar el plan de acción de la empresa de acuerdo a los resultados del diagnóstico a las diferentes áreas de la empresa, para el periodo 2019-2023.

Establecer los indicadores de gestión y control estratégico, para la implementación y seguimientos de los planes de acción

## 4 MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 Administración Estratégica

Algunas de las aplicaciones de análisis organizacional son referentes al desarrollo competitivo y organizacional, se trata de un proceso de cambio enfocado en la organización, para el cual es necesario, conocer de primera instancia la situación real de la empresa, analizar los resultados e implementar cambios, el análisis se realiza para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, sus potenciales y sus eventuales vías de desarrollo, el cual se desprende del diagnóstico organizacional, por lo cual es importante contar con estrategias que deriven los posibles escenarios de la empresa, en los diferentes sectores y mercados buscando un perfeccionamiento en general y así obteniendo una ventaja competitiva, que sobresalga ante los demás, por esta razón al realizar el diagnóstico organizacional de la empresa y la administración estratégica y sus teorías se realiza el proyecto.

#### 4.1.2 Orígenes de las Empresas

La evolución del concepto de empresa, Podemos considerar que la empresa se asemeja en su evolución a los seres vivos: nace, crece y muere o se transforma. Tiene que cumplir con los requisitos y exigencias de aquellos del ecosistema o medio ambiente en el que se desenvuelve. Esta actuación de la empresa se realiza en el seno de un conjunto económico en el que se interrelaciona y comunica con las acciones de otras unidades económicas; el nexo que define ésta interdependencia viene configurado por el citado medioambiente o mundo exterior, es decir, el sistema social o marco institucional donde la entidad adquiere sus medios para realizar actividades que cumplan con sus objetivos. Este ambiente es

la yuxtaposición de diferentes estructuras de encuadre: marco socio-cultural, marco económico y marco político-legal<sup>1</sup>.

Sin su conocimiento, el concepto de la empresa como realidad económica quedaría vacío de contenido. La empresa, en opinión unánime de los tratadistas, nace con el mercado y, precisamente por ello, ha ido evolucionando con el desarrollo del capitalismo. Durante mucho tiempo, los estudios económicos sobre la empresa no han sido otra cosa que un paso más en el estudio de los mercados, ya que era en ellos donde encontraba su origen y su fuerza motivadora. La preocupación por la empresa en sí, esto es, considerada como principal objeto o motivo de investigación, queda pospuesta hasta épocas más cercanas a nuestros días. Los estudios clásicos, conocidos bajo el nombre de Teoría de la Empresa, plantean un modelo perfecto y utópico de comportamiento económico, en el que la empresa es un mecanismo más del mismo, que se caracteriza por ser la unidad económica de producción y maximizar sus beneficios, sin entrar en una explicación profunda y lógica de la estructura y de la conducta interna de la misma, de por sí mucho más compleja de lo previó la teoría citada, y máxime en el momento actual.

#### 4.1.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. Las organizaciones que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las organizaciones pertenecientes a los

---

<sup>1</sup> VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, Diagnostico Organizacional. Bogotá Ecoe Ediciones. 2005

sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos es la máxima importancia para un éxito a largo plazo.”<sup>2</sup>

Sin exclusividad entre productores y consumidores, la relación es más un intercambio de dotaciones que una clara relación de compra y venta. Se infiere que simultáneamente el comprador y el vendedor desarrollan las mismas funciones de ofrecer y demandar. El consumidor o cliente era concebido antes como un individuo estático en una transacción<sup>3</sup>

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. Las organizaciones que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las organizaciones pertenecientes a los sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es la máxima importancia para un éxito a largo plazo<sup>4</sup>

#### 4.1.4 Planeación Estratégica

La planeación es el proceso básico del que nos servimos para elegir nuestros objetivos y determinar cómo los lograremos. Tanto las personas como las empresas deben planear, ya sea que se trate de unas vacaciones, un evento social, un nuevo plan de ventas o la apertura de una sucursal. Asimismo, la planeación estratégica es una herramienta que aplican los gerentes para obtener una ventaja real sobre las empresas competidoras. Ello se debe a que las fuerzas externas, como tecnología, gobierno, cultura, economía, entre otras, han

---

<sup>2</sup> VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, Diagnostico Organizacional. Bogotá Ecoe Ediciones. 2005

<sup>3</sup> RAHALAD Y RAMASWAMY. Co-opting Customer competence. En: Harvard Business Review, January-February 2000

<sup>4</sup> Ibíd.

restringido la variedad de oportunidades, restricción que se agudizará con el transcurso del tiempo<sup>5</sup>

#### 4.1.5 Competencia y Valor

Competencia y valor Las fuerzas competitivas revelan los impulsores de la competencia en un sector. El estratega de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas. Al mismo tiempo, pensar de forma exhaustiva acerca de la estructura de un sector puede revelar oportunidades: diferencias en clientes, proveedores, sustitutos, posibles entrantes, y rivales que pueden transformarse en la base para estrategias claras que brindan un desempeño superior. En un mundo donde la competencia es más abierta y el cambio es más implacable, es más importante que nunca pensar estructuralmente acerca de la competencia.<sup>6</sup>

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Partiendo del desarrollo del proyecto se considera esencial definir los siguientes términos.

### 4.2.1 Distribución

Distribución es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía). El término, que procede del latín distributivo, es muy habitual en el comercio para nombrar al reparto de productos. La distribución, en este caso, es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Valencia Rodríguez Joaquín, como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Bogotá, Cengage editores, edición 6, 2017

<sup>6</sup> PORTER Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, 2008

<sup>7</sup> Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2010. Actualizado: 2014. Definiciones: Definición de distribución (<https://definicion.de/distribucion/>)

#### 4.2.2 Plan Estratégico

Para definir este concepto se remite al autor Humberto Serna Gómez, quien emplea la siguiente definición: “Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.<sup>8</sup>

#### 4.2.3 Diagnostico Organizacional

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero. Ellos juegan, pero el otro también juega. Esta es la esencia de la planeación bajo incertidumbre, diferente por esencia de la planeación determinística en la que los planes se realizan desde un escritorio por una persona o equipo obteniendo como producto un “plan libro”, aséptico en su tecnicidad, pero despojado del análisis de la influencia de las circunstancias y las situaciones que la existencia y decisiones del (os) otro (s) en su situación concreta, tiene en la propia situación interna.<sup>9</sup>

#### 4.2.4 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de los propósitos y intenciones de una organización, en el cual se señalan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y desarrollo de la misma, que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos

---

<sup>8</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3Reditores, 11edición, 1994

<sup>9</sup> VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, Diagnostico Organizacional. Bogotá Ecoe Ediciones. 2005

consagrados en el plan estratégico, y que se componen esencialmente por la Misión, la visión, los valores, los principios y los ejes estratégicos.

#### 4.3 MARCO INSTITUCIONAL

El entorno es un conjunto de personas, organizaciones, instituciones, elementos u objetos, que siendo exteriores tienen significación entre los mismos.

El proceso de evaluación del entorno para la empresa es fundamental, caracterizar la interacción e impacto de la organización con el mismo para identificar fuerzas, económicas, sociales, culturales, políticas, y tecnológicas.

Ilustración 1 Logo Corporativo Distribuidora Compraya S.A.S



Fuente: Elaboración propia

##### 4.3.1 Identificación de la Organización

Base legal Razón social

Distribuidora COMPRAYA S.A.S.

NIT. 901121378-6

##### 4.3.2 Objeto Social

La Distribuidora Compraya S.A.S., ejecuta como actividad principal: comercio al por mayor de productos alimenticios, su actividad secundaria es: comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados.

##### 4.3.3 Identificación de los Fundadores

Nombres y apellidos: María Eugenia Galeano.

Sexo: Femenino.

Edad: 65 años.

Lugar de nacimiento: Facatativá, Cundinamarca.

Nivel educativo: Profesional.

Vínculo con la empresa: propietario único.

#### 4.3.4 Nombres con sus Direcciones y Teléfonos

Tabla 1 Nombres con sus direcciones y teléfonos

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELEFONO	CARGO ACTUAL
María Eugenia Galeano	Tierra linda II - Torre G - Apto 501	304 390 9808	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

María Eugenia Galeano de Galindo identificada con cedula de ciudadanía número cc 41.528.064, sexo femenino con 65 años de edad, con nivel profesional de estudios, madre de dos hijos y residente en el municipio de Facatativá hace más de 20 años y su vínculo con la distribuidora es propietaria única, y quien creo la empresa gracias a identificar factores que evidencia en el mercado de poder satisfacer una necesidad con una línea de distribución que ella muy bien conoce y decide crear su empresa y realizar su proyección de ventas.

#### 4.3.5 Composición Junta Directiva

La junta directiva, al ser el órgano societario de administración de la empresa; se encuentra a cargo de su propietaria María Eugenia Galeano identificada con cédula de ciudadanía 41.528.064, ubicada en Facatativá Cundinamarca.

#### 4.3.6 Sector y Subsector Económico de la Organización

El sector al cual pertenece la empresa es el sector terciario o de servicios, el cual Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que

son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

#### 4.3.7 CIIU “Código Internacional Industrial Uniforme”

##### 4.3.8 Actividad Principal

G4631 - comercio al por mayor de productos alimenticios.

Dicha actividad incluye el comercio al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas, productos lácteos, huevos y productos de huevos, aceites y grasas comestibles, carnes y productos cárnicos, productos de la pesca, azúcar, panela, productos de confitería, productos de panadería y productos farináceos, café transformado, té, cacao y chocolate y especias, salsas, y otros preparados alimenticios.

No incluye el comercio al por mayor de animales vivos.

##### 4.3.9 Actividad Secundaria

G4722 - comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados.

Dicha actividad incluye el comercio al por menor de leche, productos lácteos (mantequilla, quesos, cuajadas, cremas de leche, yogur) y huevos frescos.

No incluye la producción de leche cruda de vaca, búfala, ovejas, cabras; también huevos y comercio al por mayor de leche en polvo.

##### 4.3.10 Subsidiarias Asociadas o Filiales, Oficinas Regionales, Plantas Industriales y Domicilios de las Principales Oficinas.

La empresa Distribuidora Compraya S.A.S., no tiene actualmente subsidiarias asociadas o filiales, oficinas regionales, plantas industriales, ni domicilios de las principales oficinas.

#### 4.3.11 Edad de la Empresa

Distribuidora Compraya S.A.S., se fundó el día 03 de octubre de 2017

#### 4.3.12 Tamaño Empresarial

De acuerdo a la ley 905 del 02 de agosto de 2.004, sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Distribuidora Compraya S.A.S., se considera microempresa.

Número de trabajadores: planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

Activos totales por valor: inferior a quinientos (500) SMMLV/ excluida la vivienda.

#### 4.3.13 Número de Empleados y Tipo de Contratación

Cifra absoluta: 6 empleados

Empleados fijos: 2

Empleados temporales: depende de la fecha del año y la temporada de trabajo se emplean 4 personas.

Empleados fijos: 100%

Empleados temporales: 200% dependen de la fecha del año y la temporada de trabajo.

#### 4.3.14 Distribución por Área

Aseo y servicios generales: 1 persona.

Área administrativa: 1 persona.

Área contabilidad: 1 persona.

Área cartera: 1 persona.

Área operaciones: 2 personas.

#### 4.4 RESEÑA HISTÓRICA

Distribuidora Compraya S.A.S., según cámara de comercio se presenta como micro-empresa, nacida en asociación voluntaria o empresa unipersonal, buscando satisfacer las necesidades del mercado en cuanto la comercialización de

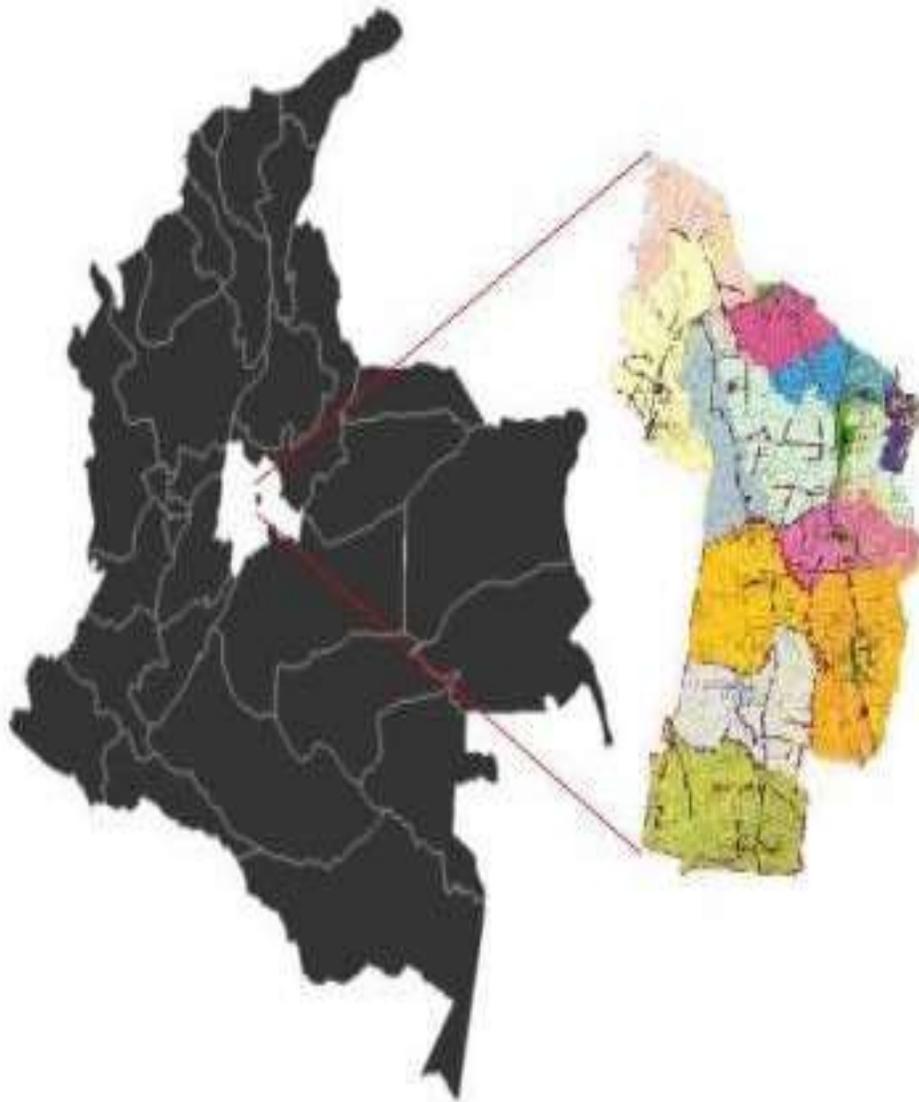
productos alimenticios, la cual inicia sus actividades en julio de 2017, con un solo empleado, quien se encarga de recibir las solicitudes de pedido, realizar las compras solicitadas y transportar los pedidos a sitio requerido, y con un gran esfuerzo mancomunado con la familia y un socio estratégico logra para el 3 de octubre de 2017, formalizarse bajo la cabeza y gerencia y representación legal de la señora María Eugenia Galeano de Galindo identificada con cedula de ciudadanía numero CC 41528064 , con lo cual se garantiza a su cliente estrella entregar un propuesta de valor. Fue creada como organización jurídica: Sociedad Por Acciones Simplificada, El 3 de Octubre de 2017. Actualmente según cámara de comercio se cataloga como micro empresa que centra su actividad principal en el comercio al por mayor de productos alimenticios y su actividad secundaria como, comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos en establecimientos especializados para la realización de su objeto social. El portafolio comercial de la comercializadora se enfoca en los productos que tienen que ver con panadería, dulces, jugos y lo relacionado con refrigerios y confitería.

#### 4.5 MARCO GEOGRÁFICO

##### 4.5.1 Macrolocalización

Distribuidora Compraya se ubica en el departamento de Cundinamarca, haciendo presencia en el sector, ya que se acentúa gran cantidad de empresas y se visualiza el potencial de distribución

Ilustración 2 Mapa de Cundinamarca



Fuente SIGAC

#### 4.5.2 Microlocalización

##### Ilustración 3 Plano de Facatativá

De acuerdo a los requerimientos y necesidades y para efectos legales y administrativos, se establece el punto de operación en la ciudad de Facatativá



Fuente Google Mapas

Dirección, barrio, zona

Conjunto residencial Tierra Linda II, bloque G – apto 501; en Facatativá  
Cundinamarca.

## 5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Distribuidora Compraya S.A.S., aún no cuenta con la declaración de visión, misión y valores, políticas, estrategias y objetivos generales. Dentro de los objetivos de este trabajo se encuentra apoyar este proceso de la manera más funcional para la organización.

### 5.1 FASE ACTUAL DEL NEGOCIO

Ilustración 4 Fase del Negocio



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las 4 fases del negocio, se encuentra: crecimiento (productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento, sostenimiento (atracción de inversiones y reinversiones, pero se exige tener unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido), cosecha (la empresa quiere recolectar las inversiones realizadas en las fases anteriores) y salida (los negocios que ya no encajan con los objetivos estratégicos de la empresa).

La distribuidora Compraya S.A.S., es una organización que se encuentra en la etapa más temprana del ciclo de vida organizacional. Al llevar poco tiempo en el

mercado cuenta con único cliente el cual garantiza su utilidad de acuerdo a la centralización de abastecimiento que le brinda; de acuerdo a su balance del mes de enero a mes de febrero como balance intermedio, la empresa cuenta con un total de pasivo más patrimonio de \$27.497.916 pesos M/C. y su capital social de \$10.000.000. Lo cual le aporta un capital considerable para satisfacer la necesidad de cliente potencial, la empresa en esta etapa debe realizar investigación para su expansión y atención a más clientes del sector catering, negociaciones a largo plazo con sus proveedores garantizando los parámetros de calidad ofrecidos, inocuidad y además aprovechamiento del costo.

## 6 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En el trazado de este diagnóstico de la organización COMPRAYA S.A.S, se estableció utilizar matrices puntuales orientadas a precisar la posición de la organización frente a la distribución de productos para el catering institucional, y así definir de manera directa, si la organización está en capacidad de competir y mantenerse en el medio como distribuidora, por lo cual también se desarrolló la matriz de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades aplicadas en el DOFA, con el fin de orientar de manera efectiva la organización.

Se realiza un diagnostico interno o análisis interno que se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los recursos fundamentales de la organización: directivo, competitivo, financiero, tecnológico y de talento humano. Para lograr un análisis interno confiable y se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI.

Del mismo modo se realiza un diagnostico externo o auditoria externa que se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la organización para enfrentar competitivamente su medio, teniendo en cuenta las variables demográficas, económicas, político-legales, socio-cultural, tecnológicas, físicas y globales, Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

### 6.1 MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

La matriz de análisis integrado del entorno permite identificar las variables clave del entorno como lo son, entorno Demográfico, económico, político-legal, socio-cultural, tecnológico, físico y global y la relación con el sector, evidenciando el impacto en la organización.

Tabla 2 Matriz Integrada del Entorno

Variables clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
<b>ENTORNO DEMOGRAFICO</b>	El sector servicios tiene auge considerable en la economía del país; es fuente de generación de empleo y satisfacción de demanda. Actualmente se estima que la ciudad de Bogotá tiene 8.080.734 habitantes, de los cuales 3.912.910 son hombres y 4.167.824 son mujeres. Según las estimaciones del Dane, se evidencia que la población femenina es mayor con respecto a la masculina en todos los rangos de edad; la población de la tercera edad, es menor con respecto a	Es evidente el crecimiento demográfico tanto para el país como la ciudad capital, objetivo de la organización; existe mayoría en mujeres vs hombres, en todos los rangos de edad; ingresos por familia son relativamente bajos, lo cual genera disminución en la calidad de vida. Una familia promedio está conformada por 4 personas, en donde se encuentran los diferentes rangos de edad. La	El crecimiento demográfico es importante dentro del análisis de la organización revisando factores tales como: incremento de la demanda, además, de la población objetivo para la comercializadora . Considerar población para emplear en una posible expansión de la empresa.
1. Aumento o disminución de la población Colombiana.			
2. Aumento o disminución de la población en la ciudad de Bogotá.			
3. Distribución de edades en la población bogotana.			
4. Tasa de crecimiento femenina			
5. Mayor concentración de población en Bogotá			
6. Tasa de crecimiento masculina.			
7. Personas en situación de pobreza extrema.			
8.			

<p>Familia promedio compuesta por cuatro personas.</p> <p>9. Poca concentración de adultos mayores en Bogotá.</p> <p>10. Ingreso per cápita</p>	<p>las demás, la población infantil y juvenil es considerable con respecto al resto, de igual manera rangos de edad de los 25 a los 50 años de edad. Una familia promedio en Bogotá D.C. compuesta por cuatro personas, tenía un ingreso de \$3.996.780</p>	<p>población infantil y juvenil es considerable frente al resto.</p>	
<p><b>ENTORNO ECONOMICO</b></p> <p>11. Tasa de inflación.</p> <p>12. Aumento de la oferta agregada.</p> <p>13. Tasa de desempleo.</p> <p>14. Fluctuación del dólar.</p> <p>15. Crecimiento del PIB.</p> <p>16. Acuerdos comerciales de Colombia en</p>	<p>La medición del PIB, relaciona el crecimiento económico del país, el cual de acuerdo a información del banco de la república tiene un crecimiento del 2% al 4%, aunque se puede acercar más al 3,2%. El mayor crecimiento en la oferta se presenta en los sectores: agricultura,</p>	<p>Existe un notable crecimiento económico del país, aunque un poco desacelerado; el mayor oferente es el sector primario o parte de él, en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. La balanza comercial hasta el momento se</p>	<p>El análisis económico es fundamental para el desarrollo de la organización, analizar sectores que puede atacar para ofertar sus productos y servicios, comprender el tema de fluctuación del</p>

telecomunicaciones 17. Modificación de la tasa de interés. 18. Inestabilidad de la economía en Colombia. 19. Aumento de la demanda agregada. 20. La situación de la balanza de pagos.	ganadería, caza, silvicultura y pesca. Existe un crecimiento en las exportaciones 2,9% y decremento en las importaciones del 3,0%. La inflación fluctúa entre el 4,3% y el 4,7%. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas.	encuentra equilibrada, la fluctuación del dólar se encuentra estable fluctúa entre los \$2.800 y \$3.000	dólar puesto que se generan los pagos a sus clientes en su mayoría en divisas. Compraya S.A.S, realiza la comercialización de productos por tanto es fundamental analizar temas de inflación para así negociar y revisar impactos de costos para la empresa.
<b>ENTORNO POLITICO – LEGAL</b>	Según el Ministerio de Comunicaciones, la nueva Ley permite a los operadores prestar cualquier servicio que técnicamente sea	Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC), son el conjunto de recursos,	Para Distribuidora Compraya S.A.S., es fundamental el tema TIC como soporte en la
21. Normatividad del ministerio de las TICS.			

22. Incidencia de los planes de gobierno en las TICS.	viable, pone en igualdad de condiciones a los operadores en el momento de prestar dichos servicios y hace especial énfasis en la protección de los usuarios de telecomunicaciones.	herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, vídeo e imágenes.	estandarización del negocio, puesto que, con un sistema de información útil, se pueden agilizar los procesos, toma de decisiones, administración de inventarios, indicadores de gestión, entre otros.
23. Políticas gubernamentales en las TICS.			
24. Reformas legales vigentes en las TICS.			
25. Fomento, promoción y desarrollo de las TICS.	En adelante los ciudadanos que tengan quejas en la prestación de servicios de telefonía móvil, internet o telefonía fija, podrán acudir a la Superintendencia de Industria y Comercio, única entidad encargada de resolver sus reclamaciones. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones deben servir al interés general y es deber del Estado	El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) realizó el evento de divulgación del Plan Sectorial de Contingencia, con el acompañamiento de la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres.	
26. Estrategia (Plan Vive Digital).			
27. Divulgación del plan sectorial de contingencia.			
28. Sistema de Información Integral - Colombia TIC.			
29. Actualización del marco normativo del sector.			
30. Incidencia del POT en las TICS.			

	promover su acceso eficiente y en igualdad de oportunidades, a todos los habitantes del territorio nacional.		
<b>ENTORNO SOCIO-CULTURAL</b>	El territorio abarca todo tipo de orientaciones culturales relacionadas con el arte, el deporte, literatura, cinematografía, tecnología, esto por consiguiente da una oportunidad de visualización más amplia de la situación cultural. Los diálogos/negociaciones de paz entre el gobierno del presidente Juan Manuel Santos y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), también conocidos	De enero a noviembre de 2016 se vendieron 32.187 viviendas y en 2015 apenas 24.194. Lo que significa, la construcción es un mercado propicio de inversión para este año, porque va en aumento. Las personas de Bogotá se caracterizan principalmente por ser descomplicados, solidarios y templetes, manejan estilos de vida que dependen principalmente de	A la hora de negociar tanto con clientes como, proveedores incluso los mismos empleados; es importante conocer y reconocer aspectos de multiculturalidad, estilo de vida, y el actual proceso de paz. Procesos de inclusión, ética profesional, todo en pro del apoyo del gobierno y el crecimiento de la organización.
31. Actitudes culturales en Bogotá.			
32. Reforma a la educación en Colombia.			
33. Incidencia del proceso de paz.			
34. Diversidad cultural y étnica en Bogotá.			
35. Orientaciones culturales en Bogotá.			
36. Valores del ciudadano bogotano.			
37. Estilos de vida del ciudadano bogotano.			
38. Incidencia			

<p>multicultural de la ciudad de Bogotá</p> <p>39. Incidencia de diferentes tribus en la ciudad.</p> <p>40. Viviendas de interés social.</p>	<p>como proceso de paz en Colombia, fueron las conversaciones que se llevaron a cabo entre el Gobierno de Colombia (en representación del Estado) y la guerrilla de las FARC.</p>	<p>su cultura familiar y/o social con la que hayan nacido, la mayoría de ellos son conservadores y arraigados en sus creencias.</p>	
<p><b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b></p>	<p>En 2013 Colombia pasó de ser uno de los países rezagados en materia tecnológica en América Latina a ser uno de los mejores representantes de la región en el contexto global. El Plan Vive Digital del Ministerio TIC –la hoja de ruta que se fijó el actual gobierno para impulsar la adopción de internet y la tecnología, y cerrar la brecha digital– en sus primeros tres años ha</p>	<p>El auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad. Las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. No</p>	<p>La empresa virtual es ya una realidad. Los cambios en el mundo comercial han ocasionado el nacimiento de esta nueva especie de compañías. Sus características son las de tener un intercambio electrónico instantáneo de información con otros socios de negocios y con sus clientes. A</p>
<p>41. Desarrollo tecnológico en Colombia.</p> <p>42. Manejo de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC.</p> <p>43. Globalización del Marketing Digital.</p> <p>44. Nuevas tecnologías en Colombia.</p> <p>45. Auge de las telecomunicaciones</p> <p>46. Uso de las TIC en las Pyme.</p>			

<p>47. Gestión de recursos por parte de las TIC.</p> <p>48. Forma actual de negociación virtual.</p> <p>49. Incidencia en la capacidad de Inversión.</p> <p>50. Surgimiento de nuevas empresas virtuales.</p>	<p>cumplido la mayoría de las metas planteadas.</p>	<p>obstante, las tecnologías están mucho más presentes en las grandes empresas que en las medianas y pequeñas (PYME); esto se debe principalmente a la dimensión de la empresa y, como consecuencia, al ámbito de actuación de la misma y a su capacidad de inversión y gestión.</p>	<p>futuro la organización debe implementar sistemas de información, facturación electrónica todo apoyado en desarrollo tecnológico y cobertura en el país.</p>
<p><b>ENTORNO FISICO</b></p>	<p>En las Estrategias sobre sostenibilidad en la empresa, la sostenibilidad figura como como sinónimo de “gestión (del riesgo) ambiental” , lo que regula la identificación de los aspectos</p>	<p>Las Empresas Socialmente Responsables derivan las distintas escalas de valores sociales, morales o ambientales en diferentes ámbitos formando así la</p>	<p>El tema ambiental, tanto sostenibilidad, responsabilidad social empresarial e impacto. Son temas de vital importancia y con gran impacto</p>
<p>51. Sostenibilidad ambiental.</p> <p>52. Sistemas de gestión de calidad ambiental.</p> <p>53. Responsabilidad Social Empresarial</p>			

(RSE).	medioambientales	sociedad global.	para la
54. Sello Ambiental.	como los principales	La sostenibilidad	organización,
55. Incidencia de las políticas ambientales en el servicio.	representantes de la gestión sostenible en la empresa, de lo que se deriva la	aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del	son sinónimo de gestión, desarrollo responsable
56. Incidencia de la legislación Ambiental en Colombia.	Responsabilidad social de las empresas, siendo esta una integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.	cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere, aparte de cumplir con todas las leyes, aumentar la	para la misma, además de que son exigencias dentro la normatividad Colombiana.
57. Gestión del riesgo ambiental.			
58. Impacto ambiental sobre la actividad empresarial.			
59. Competitividad junto con la protección del medio ambiente.			
60. Desarrollo sostenible.			

		competitividad de las empresas.	
<b>ENTORNO GLOBAL</b>	El mundo de hoy está marcado por lo que se conoce como el proceso de globalización, es decir, la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional. Aunque no se trata de un proceso nuevo. La globalización brinda, sin duda, oportunidades para el desarrollo.	La evolución de las facetas económicas del proceso de globalización: comercio e inversión, finanzas y regímenes macroeconómicos, y movilidad internacional de la mano de obra. El proceso de globalización no sólo conlleva riesgos, sino también posibilidades.	La globalización es un proceso muy acelerado, que incluye factores económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros. Permite la apertura de mercados, comercialización y sobre todo para la compañía Distribuidora Compraya S.A.S. a partir del aprovechamiento de sistemas de información.
61. Segmentos globales.			
62. Competitividad global.			
63. Compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo.			
64. Economía informal.			
65. Poder del sector de telecomunicaciones a nivel global.			
66. Alianzas estratégicas y procesos de integración.			
67. Operaciones internacionales de la compañía.			
68. Apertura hacia mercados globales.			
69. Mayor interacción con el			

entorno global.			
70. Procesos de integración			

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 MATRIZ DE PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM

Permite calificar en grado se encuentran las oportunidades y amenazas de cada uno de los recursos externos de la empresa, y se les da un nivel alto, medio o bajo y se analiza el impacto, por lo tanto se puede proyectar las acciones a tomar.

Tabla 3 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	<b>DEMOGRÁFICOS</b>								
Aumento o disminución de la población Colombiana		X							X
Aumento o disminución de la población en la ciudad de Bogotá		X							X
Distribución de edades en la población bogotana			X						X
Tasa de crecimiento femenina			X						X
Mayor concentración de población en Bogotá		X						X	
Tasa de crecimiento masculina			X					X	
Personas en situación de pobreza extrema						X			X
Familia promedio compuesta por cuatro personas			X						X
Poca concentración de adultos mayores en Bogotá			X						X

Ingreso per cápita		X						X
<b>ECONÓMICOS</b>								
Tasa de inflación		X						X
Aumento de la oferta agregada		X					X	
Tasa de desempleo				X			X	
Fluctuación del dólar					X			X
Crecimiento del PIB		X						X
Acuerdos comerciales de Colombia en telecomunicaciones					X			X
Modificación de la tasa de interés						X	X	
Inestabilidad de la economía en Colombia					X			X
Aumento de la demanda agregada		X					X	
La situación de la balanza de pagos			X					X
<b>POLÍTICO – LEGALES</b>								
Normatividad del ministerio de las TICS		X					X	
Incidencia de los planes de gobierno en las TICS		X					X	
Políticas gubernamentales en las TICS		X					X	
Reformas legales vigentes en las TICS		X					X	
Fomento, promoción y desarrollo de las TICS	X						X	
Estrategia (Plan Vive Digital)	X						X	
Divulgación del plan sectorial de contingencia	X						X	
Sistema de Información Integral - Colombia TIC	X						X	
Actualización del marco normativo del sector		X						X
Incidencia del POT en las TICS		X					X	
<b>SOCIO – CULTURALES</b>								
Actitudes culturales en Bogotá			X					X
Reforma a la educación en Colombia			X					X
Incidencia del proceso de paz			X					X

Diversidad cultural y étnica en Bogotá			X					X	
Orientaciones culturales en Bogotá			X					X	
Valores del ciudadano bogotano			X					X	
Estilos de vida del ciudadano bogotano			X					X	
Incidencia multicultural de la ciudad de Bogotá			X						X
Incidencia de diferentes tribus en la ciudad			X						X
Viviendas de interés social			X						X
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Desarrollo tecnológico en Colombia	X							X	
Manejo de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC		X							X
Globalización del Marketing Digital	X							X	
Nuevas tecnologías en Colombia		X							X
Auge de las telecomunicaciones	X							X	
Uso de las TIC en las Pyme	X								X
Gestión de recursos por parte de las TIC	X							X	
Forma actual de negociación virtual		X							X
Incidencia en la capacidad de Inversión									
Surgimiento de nuevas empresas virtuales	X								X
<b>ENTORNO FÍSICO</b>									
Sostenibilidad ambiental				X				X	
Sistemas de gestión de calidad ambiental	X							X	
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	X							X	
Sello Ambiental	X							X	
Incidencia de las políticas ambientales en el servicio	X							X	
Incidencia de la legislación ambiental en Colombia	X							X	
Gestión del riesgo ambiental		X							X

Impacto ambiental sobre la actividad empresarial	X							X	
Competitividad junto con la protección del medio ambiente	X							X	
Desarrollo sostenible	X							X	
<b>ENTORNO GLOBAL</b>									
Segmentos globales			X					X	
Competitividad global			X					X	
Compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo			X					X	
Economía informal			X					X	
Poder del sector de telecomunicaciones a nivel global			X					X	
Alianzas estratégicas y procesos de integración					X			X	
Operaciones internacionales de la compañía			X					X	
Apertura hacia mercados globales			X					X	
Mayor interacción con el entorno global			X					X	
Procesos de integración			X					X	

Fuente: Elaboración propia

Análisis: esta matriz permite identificar en qué grado se encuentran las oportunidades y amenazas de la organización, en consecuencia se observa que la organización se encuentra amenazada por los factores legales, por las normativas que han cambiado con la última reforma tributaria y por las estrategias implementadas por el gobierno nacional, en la parte tecnológica se puede evidenciar la falta de compromiso no solo de la organización sino que también las políticas de seguridad y de las TIC's en la gestión de los recursos y el manejo de las nuevas plataformas a las cuales la PYME debe acogerse, junto con la

adquisición de la tecnología por parte de la organización para mejorar los aspectos de comunicación.

### 6.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC

Fundamentalmente es un análisis de la industria a la cual pertenece la organización; puesto que: identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa

Tabla 4 matriz del perfil competitivo MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
COMERCIALIZADORA COMPRAYA S.A.S				MEMOS		DISTRIBUIDO RA LUX		DISTRIBUIDO RA LA 5	
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PE SO	CA LIF	PESO POND ERAD O	CA LIF	PESO PONDE RADO	CA LIF	PESO PONDE RADO	CA LIF	PESO PONDE RADO
COMPETITIVI DAD EN PRECIOS	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
RECONOCIMI ENTO DE MARCA	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	4	0,8
AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS OFERTADOS	0,0 5	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
CALIDAD DE	0,1	4	0,56	4	0,56	3	0,42	2	0,28

PRODUCTO	4								
SERVICIO AL CLIENTE	0,1 2	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24
TRANSPORT E	0,1 2	3	0,36	2	0,24	2	0,24	1	0,12
DISEÑO Y DESARROLL O - INNOVACION- VALOR AGREGADO	0,1 7	2	0,34	1	0,17	2	0,34	2	0,34
<b>TOTAL</b>	1		2,72		3,08		2,66		2,48

Fuente: Elaboración propia

Análisis: La DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S. Está en etapa de crecimiento, fortaleciendo la mayoría de factores críticos de éxito, existen algunos factores por mejorar o incursionar más a fondo como ampliar su portafolio y generar reconocimiento de marca, siendo estas, oportunidades para generar crecimiento y mayor beneficio, se analiza la DISTRIBUIDORA MEMOS, se evidencia que la distribuidora líder en el mercado a nivel Facatativá cumple con todos los factores críticos de éxito, siendo esta un referente de las diferentes pertenecientes al mismo sector. DISTRIBUIDORA LUX, Distribuidora Lux, a pesar de ser débil en su proceso de repartos y entregas, tiene una ventaja al ser un grupo que produce y comercializa materia prima y el producto terminado, hace de ella tener una gran ventaja en el mercado, DISTRIBUIDORA LA 5, Distribuidora la 5, Se está posicionando en el mercado con el diferenciador de su servicio al cliente y posicionamiento estratégico en el centro de Facatativá.

#### 6.4 MATRIZ CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

En la matriz se tiene en cuenta la competencia en el mercado, los proveedores y los clientes además que factores de aprovechamiento con las amenazas y el poder de negociación

Tabla 5 Matriz Cinco Fuerzas de Michael Porter

ANÁLISIS DEL SECTOR: LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER						
	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Modificación de la tasa de interés		x		x		
Forma actual de negociación virtual	x					x
Surgimiento de nuevas empresas virtuales		x				x
Competencia en el mercado de los proveedores			x		x	
Insumos claves, pocos sustitutos			x			x
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Nuevas tecnologías en Colombia		x				x
Promoción eficiente al acceso de las TICS			x		x	
Inestabilidad de la economía en Colombia		x			x	
Alianzas estratégicas clientes - catering			x			x
Grandes exigencias en calidad por parte de los clientes			x			x
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Economía informal		x				x
Forma actual de negociación virtual			x			x
Surgimiento de nuevas empresas virtuales		x			x	
Competitividad global		x			x	
Segmentos globales		x			x	
<b>AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Ampliación de portafolio - servicio centralización			x			x
Inflación			x		x	

Escases de productos		x			x	
Capacidad instalada		x				x
Existencia de proveedores certificados en inocuidad			x		x	
<b>RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Alianzas estratégicas y procesos de integración			x			x
Participación en el mercado			x		x	
Posición financiera		x			x	
Fidelización del cliente			x			x
Calidad de los servicios			x			x

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En cuanto a la negociación de proveedores la organización presenta falencias asimilando la modificación de las tasas de interés, y nuevas empresas virtuales que están ofreciendo productos y servicios vía web. Asimila de manera correcta la competencia de los proveedores buscando mejores alternativas de acuerdo a costo y calidad, ofreciendo sustitutos. Para el sector es fortaleza y de alto impacto el incremento de negociación web, brindando insumos claves y demás sustitutos, puesto que se amplía el portafolio.

En cuanto a la negociación de clientes, la organización asimila de buena manera el acceso a TIC's, las exigencias de clientes y parámetros de calidad. Aunque no se encuentra del todo preparado en temas de nuevas tecnologías, con un interés para implementar un sistema de información de control. Para el sector el impacto es alto en nuevas tecnologías, alianzas y frente a exigencias; es un grupo de empresas con objeto de distribución de alimentos fuerte.

El sector se ajusta y asume la economía informal, para distribución de alimentos es bastante alto; además a la negociación virtual auge, debido a que el e-commerce no se limita a perecederos; de la misma manera lo asimila la organización.

Relacionado al ingreso de nuevos productos, tanto el sector como la organización se ajustan a la ampliación del portafolio y centralización de compra o abastecimiento. La empresa a partir de estrategias de oportunidad de costo, realiza contra parte a la inflación; sin embargo, hace falta generar espacios de negociación con volúmenes de productos para asumir más fácilmente este fenómeno económico.

Analizando la rivalidad entre los competidores, la empresa se ajusta de manera correcta a las alianzas, calidad y fidelización de la misma manera el sector; en temas de distribución de alimentos, manejando temas de fechas cortas, considerando el tipo de almacenamiento y perecibles que existen; además, de temporadas de productos.

El sector de servicios, énfasis de distribución de alimentos es atractivo, porque es dinámico, con mayores oportunidades, amenazas en cuanto a temas económicos, tales como tasas de interés, inflación; pero fortalecimiento en negocios web, alianzas estratégicas, entre otros.

#### 6.5 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI

Esta matriz permite identificar o hacer una auditoría interna a la organización, para poder evaluar y fortalezas, debilidades y el impacto de las mismas.

Consiste en evaluar su situación presente de la organización determinando tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar el perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la organización y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto que el análisis interno de la compañía se realiza para verificar el estado actual de la organización.

Tabla 6 Matriz de perfil de capacidades internas PCI

<b>MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS</b>									
<b>PCI</b>									
<b>CAPACIDADES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>								
	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>ALT O</b>	<b>MEDI O</b>	<b>BAJ O</b>	<b>ALT O</b>	<b>MEDI O</b>	<b>BAJ O</b>	<b>ALT O</b>	<b>MEDI O</b>	<b>BAJ O</b>
<b>DIRECTIVA</b>									
FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA	X						X		
EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN	X						X		
TOMA DE DECISIONES	X						X		
OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDAS		X					X		
PLANEACION ESTRATEGICA		X					X		
CONTROL DE GESTIÓN	X						X		
UTILIDAD DE LOS PLANES	X						X		
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN		X					X		
SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION		X					X		
EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN – PARTICIPACIÓN		X					X		
<b>COMPETITIVA</b>									
COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	X							X	
INVESTIGACION DEL MERCADO		X							X
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		X					X		
MARGEN DE UTILIDAD		X						X	
ATENCION AL	X						X		

CLIENTE									
CALIDAD DEL PRODUCTO	X						X		
FACTOR CRITICO DE ÉXITO		X					X		
SELECCIÓN DE PROVEEDORES	X							X	
IDENTIFICACION DE COMPETIDORES DIRECTOS		x							X
FIDELIZACION	X							X	
<b>FINANCIERA</b>									
VALIDEZ DE LA INFORMACION CONTABLE		X					X		
EFFECTIVIDAD EN LA EJECUCION PRESUPUESTAL				X			X		
INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA		X					X		
ESTADOS FINANCIEROS		X					X		
CONOCIMIENTO DEL PATRIMONIO		X					X		
ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS		X					X		
CONTROL DEL PRESUPUESTO ASIGNADO				X			X		
SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMPRAS		X					X		
EJECUCION DE FLUJO DE EFECTIVO		X					X		
ADMINISTRACION DE CUENTAS POR PAGAR		X					X		
<b>TECNOLÓGICA</b>									
PROYECCION TECNOLÓGICA			X				X		
DIRECCIONAMIENTO TECNOLÓGICO		X					X		

CONTROL SISTEMÁTICA DE INVENTARIOS				X			X		
CONTROL DE PERDIDA DE PRODUCTOS BÁSICOS				X			X		
ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS		X					X		
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		X					X		
DIRECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL		X						X	
FORMACION INTEGRAL		X						X	
INVESTIGACION TECNOLOGICA		X					X		
EDUCACION CONTINUA Y A DISTANCIA			X					X	
<b>TALENTO HUMANO</b>									
FORMACION Y CRECIMIENTO		X						X	
FUENTES DE DESARROLLO HUMANO			X					X	
CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		X						X	
INDICADORES DE GESTION		X						X	
COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA		X						X	
MEDIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL (COMPROMISO)	X						X		
INDUCCION	X							X	
ENTRENAMIENTO		X						X	

ESTIMULOS E INCENTIVOS AL CRECIMIENTO A LOS EMPLEADOS	X						X	
PROCESOS DE BIENESTAR	X						X	

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En la intención de la evaluación y determinación del diagnóstico en la microempresa Distribuidora Compraya S.A.S. desde los escenarios actuales y posibles a los que dicha microempresa puede llegar a verse delimitada se comprende lo siguiente:

Capacidades Directivas: Distribuidora Compraya S.A.S. al ser una microempresa puede ser de fácil determinación en cuanto a decisiones, pronto control y seguimiento de sus fortalezas y debilidades, esto permite planes rápidos y ejecutados para su continua competencia en el mercado, como toma de decisiones y al contar con limitados clientes en su etapa actual que es la de crecimiento, se hace sensible a cualquier influencia directiva que se tome sobre la microempresa.

Capacidades competitivas: Dentro de los diferentes subfactores tenidos en cuenta en este factor principal, se considera que lo genera valor diferencial en Distribuidora Compraya S.A.S., al momento de enfrentarse con los demás competidores, es su constante comunicación con el cliente, calidad del producto ofrecido y la atención al cliente, lo cual permite seguir fortaleciendo y cuidando las anteriores fortalezas como pilares de crecimiento en el cual se encuentra la microempresa.

Capacidades Financieras: lo anterior permite identificar, lo determinante que debe ser el trabajo hombro a hombro que debe llevar el tema financiero con la toma de decisiones (ver capacidades directivas), ya que al tener un capital limitado, lo cual

conlleva a ser altamente responsables con la alta sensibilidad que maneja la microempresa en esta área y esto solo se puede llevar a cabo con un continuo seguimiento al patrimonio comprometido y una ejecución de flujo de efectivo.

Capacidades tecnológicas: En el factor anteriormente mencionado se debe reconocer la poca incursión con la que cuenta Distribuidora Compraya S.A.S., al encontrarse en crecimiento cuenta con una responsabilidad de la búsqueda en un futuro de la implementación en tecnología, mas no lo ve como prioridad cercana para su desarrollo a corto plazo.

Capacidades de talento humano: Distribuidora Compraya S.A.S., reconoce la importancia de inducir a sus colaboradores en una alta responsabilidad con la microempresa, ya que desde su desarrollo y motivación garantiza el buen servicio y atención que se le puede brindar al cliente final, ya que este es uno de sus diferenciales.

## 6.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que se desarrolla a nivel ejecutivo de una compañía, a partir del diagnóstico organizacional; comenzando en la identificación de puntales, traducción de puntales a amenazas, evaluación de consecuencias, valorización del impacto y probabilidades de ocurrencia.

Tabla 7 Matriz de vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	0-10 Impacto	0-1 Probabilidad	0-10 Reacción	Grado de vulnerabilidad	Y	X
Funcionalidad de la	Competitividad junto con	Pérdida de oportunidad	7	0,8	3	I	5,6	3

estructura	la protección del medio ambiente	des e inversión						
Seguimiento a los resultados de la evaluación	Desarrollo tecnológico	Demora en procesos y negociaciones	4	0,9	4	I	3,6	4
Efectividad en la ejecución presupuestal	Modificación de la tasa de interés	Planeación financiera ineficaz	5	0,5	4	I	2,5	4
Control del presupuesto asignado	Desarrollo sostenible	Inversión de socios para solución de problemas en el momento.	6	0,5	8	III	3	8
Control de pérdida de productos básicos	Impacto ambiental sobre la actividad empresarial	Escases y sobre costo	5	0,6	6	III	3	6
Atención al cliente	Aumento de la oferta agregada	Más alternativas de	4	0,3	9	III	1,2	9

		oferentes a los clientes						
Perspectiva del cliente	Globalización del Marketing Digital	Incremento de competitividad tanto física como web	9	0,7	3	II	6,3	3

Fuente: Elaboración propia

Análisis: La compañía se encuentra indefensa ante el incremento de la competitividad junto con la protección del medio ambiente, es altamente vulnerable puesto que no cuenta con planeación estratégica ni tiene una estructura funcional; generaría pérdida de oportunidades e inversión en la organización.

El desarrollo tecnológico no aplicado a la organización, genera demora en procesos y negociaciones, debido a la ausencia de sistemas de información eficaz.; la empresa es indefensa.

La organización se encuentra indefensa ante la modificación de tasas de interés, no tiene una planeación financiera eficaz y afectaría directamente su presupuesto y proyección.

Distribuidora Compraya S.A.S., se encuentra preparada para solucionar problemas de inversión rápidamente gracias a su socio, sin embargo en el largo plazo puede considerarse indefensa pues depende de un factor externo.

Compraya S.A.S, está preparado en caso de pérdida de control de productos básicos, escasos y sobre costo; tiene conocimiento de productos sustitutos, y distribuidoras afines. Sin embargo, son soluciones a corto plazo.

La compañía se encuentra preparada para enfrentar el incremento de oferta, en el momento tiene un socio estratégico, pero para aumentar su participación en el mercado puede llegar a hacer alianzas con otras organizaciones afines.

Compraya S.A.S., está en peligro frente al incremento de competencia vía web, puesto que desde algunas aplicaciones pueden pedir productos rápidamente; si la empresa no desarrolla este tipo de herramientas puede perder participación en el mercado.

#### Análisis por Puntal

Funcionalidad de la estructura: dicho puntal tiene un impacto considerado alto para la compañía; puede llegar a perder competitividad si no cuenta con la estructura que incluya las nuevas tendencias y requerimientos globales, importante resaltar la protección al medio ambiente en el mismo. La empresa puede llegar a tener pérdida de oportunidades e inversión con terceros, debido a que se mantiene en una zona de confort.

Seguimiento a los resultados de la evaluación: presenta un impacto medio, sin embargo, el desarrollo tecnológico se encuentra en constante crecimiento, existe más competencia, y herramientas tanto para otras compañías como para la Distribuidora Compraya S.A.S., no implementar tecnología en los procesos para evaluar y realizar seguimiento significa demoras tanto en procesos y negociaciones.

Efectividad en la ejecución presupuestal: la evaluación constante de procesos de planeación financiera puede llegar a ser ineficaz, si no existe un seguimiento constante en la ejecución de presupuestos; la empresa se ve afectada por diferentes factores externos tales como fluctuación de monedas e inflación en temas modificación de tasas de interés, políticas monetarias, entre otras.

Control del presupuesto asignado: dicho puntal va de la mano de la efectividad en la ejecución presupuestal; es fundamental establecer control, no solo por temas externos; si no se genera es posible que los socios deben generar mayor inversión no en pro al crecimiento, realmente se genera para solución de problemas en el momento; el socio tiene la capacidad económica para invertir sin embargo, la empresa debería tener solvencia ella sola.

Control de pérdida de productos básicos: la organización, comercializa productos perecibles de manera puntual alimentos, se ve afectada en gran manera por factores externos que afecten directamente a sus proveedores, climáticos, costes, entre otros. Para la organización Distribuidora Compraya S.A.S., puede representar escases en la oferta al cliente en catering, además de sobre costos.

Atención al cliente: Puntal con impacto medio, al ser una empresa en crecimiento, debe conocer de manera amplia el mercado y de la misma manera realizar homologación de productos, porque, puede incrementar su participación en el mercado, pero no produce si no comercializa, la disponibilidad de los productos no depende directamente de ella misma.

Perspectiva del cliente: Puntal con el impacto más alto para la compañía, en el momento solo cuenta con 1 cliente y en etapa de crecimiento; la empresa desea incrementar su participación en el mercado pero no cuenta con plataformas atractivas que sean herramienta no solo en procesos internos como externos, los clientes aprovechando el marketing digital pueden encontrar alternativas similares a Compraya S.A.S.

## 6.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz permite evaluación de los factores externos permite evaluar los factores determinantes de éxito, oportunidades y amenazas, de tecnología, telecomunicaciones, impacto ambiental y competitividad.

Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aumento de la oferta agregada	0,05	3	0,15
Aumento de la demanda agregada	0,024	3	0,072
Normatividad del ministerio de las TICS	0,019	4	0,076
Incidencia de los planes de gobierno en las TICS	0,01	3	0,03
Políticas gubernamentales en las TICS	0,004	4	0,016
Reformas legales vigentes en las TICS	0,01	3	0,03
Fomento, promoción y desarrollo de las TICS	0,02	2	0,04
Estrategia (Plan Vive Digital)	0,019	2	0,038
Divulgación del plan sectorial de contingencia	0,024	4	0,096
Sistema de Información Integral - Colombia TIC	0,04	2	0,08
Incidencia del POT en las TICS	0,004	2	0,008
Desarrollo tecnológico en Colombia	0,0003	2	0,0006
Globalización del Marketing Digital	0,0002 4	3	0,00072
Auge de las telecomunicaciones	0,04	2	0,08
Gestión de recursos por parte de las TIC	0,019	3	0,057
Sistemas de gestión de calidad ambiental	0,019	3	0,057
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	0,019	4	0,076
Sello Ambiental	0,027	3	0,081

Incidencia de las políticas ambientales en el servicio	0,024	4	0,096
Incidencia de la legislación ambiental en Colombia	0,0018	3	0,0054
Impacto ambiental sobre la actividad empresarial	0,0002 4	3	0,00072
Competitividad junto con la protección del medio ambiente	0,003	3	0,009
Desarrollo sostenible	0,2	4	0,8
TOTAL			1,89944
<b>AMENAZAS</b>			
Tasa de desempleo	0,05	2	0,1
Modificación de la tasa de interés	0,02	1	0,02
Sostenibilidad ambiental	0,36	1	0,36
TOTAL			0,48
TOTAL	1,0		2,37944

Fuente: elaboración propia

Análisis: Dentro de la matriz EFE, se identifican tanto oportunidades como amenazas en cuanto a la evaluación de factores externos; para la Distribuidora Compraya S.A.S la ampliación de su portafolio además de la propuesta de centralización de abastecimiento representa una oportunidad para incrementar su participación en el mercado a partir del desarrollo tecnológico, TIC's, conectividad, de la mano a la optimización de tiempos y procesos de sus clientes; aunque se encuentra muy vulnerable ante el entorno, para implementar sistemas de información que incluyan análisis de compras, ventas, indicadores de gestión, entre otros.

Ofrecer valor agregado en servicio e inocuidad genera adaptación a las necesidades de los compradores y el crecimiento de la organización, de acuerdo al incremento de la demanda agregada tanto en su sector cliente directo, como en sectores de posible expansión.

Para una empresa que comercializa alimentos, el tema del desempleo es un poco más complejo puesto que existe demasiada informalidad. También la competencia en el sector es bastante grande sobre todo si la organización no se encuentra dentro de un clúster, y más de acuerdo a la modificación de tasas de interés para la financiación de la empresa.

#### 6.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI

La matriz EFI es una herramienta que permite realizar una auditoría interna en la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento se permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular las estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos

Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			2,569
FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA	0,01	4	0,04
EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN	0,02	4	0,08
TOMA DE DECISIONES	0,02	4	0,08
OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDAS	0,01	4	0,04
PLANEACION ESTRATEGICA	0,05	3	0,15
CONTROL DE GESTIÓN	0,01	3	0,03
UTILIDAD DE LOS PLANES	0,02	4	0,08
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	0,03	3	0,09
SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS DE	0,003	4	0,012

LA EVALUACION			
EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN - PARTICIPACIÓN	0,01	3	0,015
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	0,01	4	0,028
ATENCION AL CLIENTE	0,01	4	0,016
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,05	3	0,15
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	0,07	4	0,28
VALIDEZ DE LA INFORMACION CONTABLE	0,02	4	0,08
INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA	0,04	3	0,12
ESTADOS FINANCIEROS	0,03	4	0,12
CONOCIMIENTO DEL PATRIMONIO	0,02	4	0,08
ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS	0,04	3	0,12
SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMPRAS	0,05	2	0,1
EJECUCION DE FLUJO DE EFECTIVO	0,06	3	0,18
ADMINISTRACION DE CUENTAS POR PAGAR	0,04	3	0,108
PROYECCION TECNOLOGICA	0,07	3	0,21
DIRECCIONAMIENTO TECNOLOGICO	0,05	4	0,18
INVESTIGACION TECNOLOGICA	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			0,41
EFFECTIVIDAD EN LA EJECUCION PRESUPUESTAL	0,07	2	0,14
CONTROL DEL PRESUPUESTO ASIGNADO	0,05	2	0,1
CONTROL SISTEMATICA DE INVENTARIOS	0,03	1	0,03

CONTROL DE PERDIDA DE PRODUCTOS BASICOS	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,979

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El ponderado es superior a la media 2,979, la organización se encuentra fortalecida internamente; sin embargo, presenta debilidades de alto impacto tales como: efectividad en la ejecución presupuestal, control del presupuesto asignado, no existe control sistemático de inventarios, y se generan pérdida de productos básicos.

Las debilidades mencionadas anteriormente, si no son controladas pueden llegar a ser amenaza interna para la empresa, afecta actividades en planeación, compras y control; ejes fundamentales del objeto social.

Se encuentra fortalecida en diferentes áreas de la compañía, atención al cliente, selección de personal, control contable, entre otros. Sin embargo, tiene aún debilidades que van alineadas con las fortalezas y pueden afectarlas directamente a corto o largo plazo, disminuyendo el ponderado y aumentando la posibilidad de ser vulnerable internamente.

## 6.9 CONCLUSIÓN DEL DIAGNOSTICO

Análisis interno: Distribuidora Compraya S.A.S., al ser una microempresa puede ser de fácil determinación en cuanto a toma de decisiones, pronto control y seguimiento de sus fortalezas y debilidades, esto permite planes rápidos y ejecutados para su continua competencia en el mercado, como toma de decisiones y al contar con limitados clientes en su etapa actual que es la de crecimiento, se hace sensible a cualquier influencia directiva que se tome sobre la microempresa. Al encontrarse en crecimiento cuenta con una responsabilidad de la búsqueda en un futuro de la implementación en tecnología, más no lo ve como prioridad cercana para su desarrollo a corto plazo.

Se encuentra fortalecida en diferentes áreas de la compañía, atención al cliente, selección de personal, control contable, entre otros. Sin embargo, tiene aún debilidades que van alineadas con las fortalezas y pueden afectarlas directamente a corto o largo plazo, disminuyendo el ponderado y aumentando la posibilidad de ser vulnerable internamente.

Análisis externo: Distribuidora Compraya S.A.S., puede ampliar su portafolio además de la propuesta de centralización de abastecimiento representa una oportunidad para incrementar su participación en el mercado a partir del desarrollo tecnológico, TIC's, conectividad, de la mano a la optimización de tiempos y procesos de sus clientes; aunque se encuentra muy vulnerable ante el entorno, para implementar sistemas de información que incluyan análisis de compras, ventas, indicadores de gestión, entre otros.

Ofrecer valor agregado en servicio e inocuidad genera adaptación a las necesidades de los compradores y el crecimiento de la organización, de acuerdo al incremento de la demanda agregada tanto en su sector cliente directo, como en sectores de posible expansión.

La negociación de proveedores, la organización presenta falencias asimilando la modificación de las tasas de interés, y nuevas empresas virtuales que están ofreciendo productos y servicios vía web. Asimila de manera correcta la competencia de los proveedores buscando mejores alternativas de acuerdo a costo y calidad, ofreciendo sustitutos. El sector de servicios, el énfasis de distribución de alimentos es atractivo, porque es dinámico, con mayores oportunidades, amenazas en cuanto a temas económicos, tales como tasas de interés, inflación; pero fortalecimiento en negocios web, alianzas estratégicas, entre otros.

Para una empresa que comercializa alimentos, el tema del desempleo es un poco más complejo puesto que existe demasiada informalidad. También la competencia

en el sector es bastante grande sobre todo si la organización no se encuentra dentro de un clúster, y más de acuerdo a la modificación de tasas de interés para la financiación de la empresa.

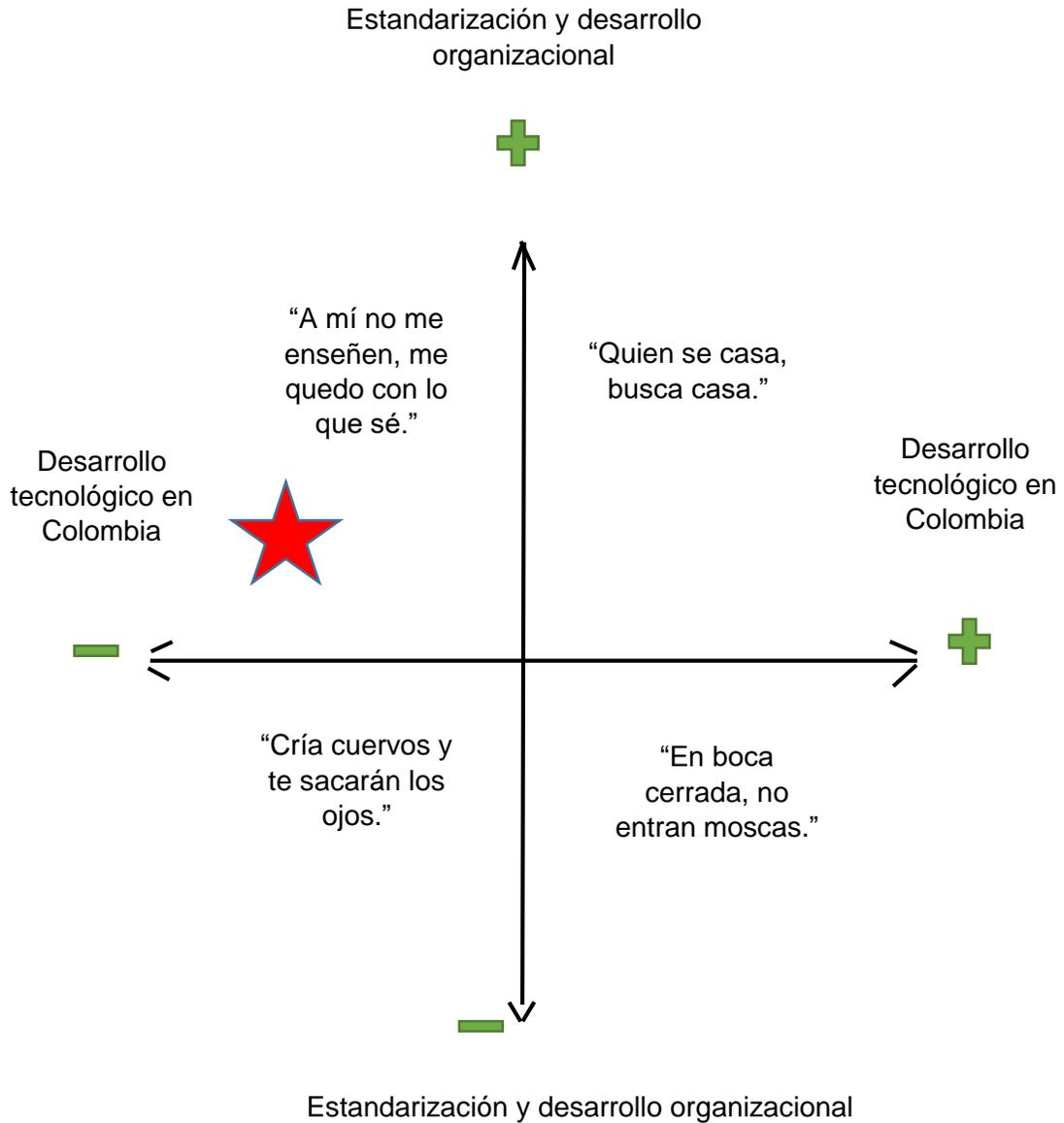
Tabla 10 Variables estratégicas y vectores del futuro

VARIABLES ESTRATEGICAS	DIRECCIONADORES O VECTORES DEL FUTURO
<b>INTERNAS</b>	
Funcionalidad de la estructura.	<b>ESTANDARIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>
Evaluación de la dirección.	
Toma de decisiones.	
Objetivos y metas establecidas.	
Seguimiento al plan de compras.	
Control sistemático de inventarios.	
Atención al cliente.	
<b>EXTERNAS</b>	
Globalización del Marketing Digital	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO EN COLOMBIA</b>
Auge de las telecomunicaciones	
Fomento, promoción y desarrollo de las TICS	
Estrategia (Plan Vive Digital)	
Normatividad del ministerio de las TICS	
Políticas gubernamentales en las TICS	

Fuente: elaboración propia

## Ilustración 5 Cruz de Ejes de Schwartz

Cruz de ejes de Peter Schwartz



Fuente: Elaboración propia

## 6.10 ESCENARIOS PROPUESTOS

### Escenario 1 “A mí no me enseñen, me quedo con lo que sé.”

En 5 años dicho escenario plantea, mayor estandarización organizacional; incluye implantar una planeación estratégica eficiente con proyección, estableciendo un plan de compras e inventarios con la finalidad de no solo contar con el cliente: Catering Health Sabana S.A.S., sino también con la posibilidad de incrementar la participación en el mercado. Sin embargo, considera los procesos básicos tecnológicos, no a la misma dirección del desarrollo tecnológico del país, considera aspectos básicos en Office pero no contempla incorporar a los procesos sistemas de información tanto para control contable como de gestión más avanzados.

### Escenario 2 “Quien se casa, busca casa.”

Diseñando una proyección a 5 años, unifica procesos de desarrollo tecnológico en el país, aprovechando el auge de las telecomunicaciones, globalización del marketing digital, diseño de sistemas de información eficaces para unificar y estandarizar procesos de la compañía; a futuro Distribuidora Compraya S.A.S., diseñaría a partir del sistema indicadores de gestión, para medir la eficiencia del direccionamiento estratégico apoyando en la planeación, control y seguimiento de compras e inventarios de alimentos, para alcanzar su expansión.

### Escenario 3 “Cría cuervos y te sacarán los ojos.”

Estandarizar no es un proceso tan rápido en ocasiones se pueden generar sobrecostos, la empresa Distribuidora Compraya S.A.S., de acuerdo al diagnóstico realizado analizando factores internos y externos, no cuenta con estructura ni organización; por tanto debe realizar la planeación correcta de los procesos de

estandarización considerando tiempos, capacidad de personal, entre otros. Por tal razón debe ir lento pero seguro, sin descuidar a su cliente, proveedores, entre otros.

Escenario 4 “En boca cerrada, no entran moscas.”

En 5 años Distribuidora Compraya S.A.S., en dicho escenario planteara implementar rápidamente sistemas de información gerencial, estandarizara por medio de ellos, aprovechando el desarrollo tecnológico, con el apoyo gubernamental en las TICS, lo que permitirá agilizar procesos; de manera lenta genera el direccionamiento estratégico a partir del estudio de los resultados del sistema, y las mediciones del mismo.

#### 6.11 ESCENARIO APUESTA

Escenario 1 “A mí no me enseñen, me quedo con lo que sé.”

La Distribuidora Compraya S.A.S., debería optar por el escenario 1, “a mí no me enseñen, me quedo con lo que sé”, de acuerdo al diagnóstico organizacional realizado, dentro del cual se analizaron factores tanto internos como externos, debe apuntar primero a definir la planeación estratégica, hacia donde va, que quiere lograr, establecer objetivos, medir la demanda y proyectarla.

Puede aprovechar sistemas informativos básicos a partir de Office, macros en Excel, tablas dinámicas, Access, diversas herramientas que no incrementan el costo de la operación; al contrario generan propuesta de valor interna.

Digitalizar la información contable, de productos, precios, clientes; creando una base de datos puede llegar a generar bases sólidas para indicadores de gestión, análisis e implementación de planes de mejora; es el momento para una microempresa en etapa de crecimiento aprovechando los 12 meses de funcionamiento que lleva a la fecha.

De esta manera no solo será estandarizar para el presente sino también para el futuro, y a largo plazo adquirir un sistema de información más desarrollado que apoye el crecimiento sostenido de la empresa.

6.12 ESTRATEGIAS PARA EL ESCENARIO 1 “A mí no me enseñen, me quedo con lo que sé.”

6.12.1 Estrategias de Procesos Internos

“Estandarización de información”

Generar bases de datos para implementar indicadores de gestión y medición.

“Desarrollo de línea de productos”

Desarrollo de un portafolio de productos de acuerdo a la demanda del cliente Catering Health Sabana S.A.S.

6.12.2 Estrategias Perspectiva del Cliente – Mercadeo.

“Seguimiento constante al cliente”

Definir un plan de trabajo para incrementar lealtad del cliente a partir de su satisfacción.

“Benchmarking para competir”

Realizar benchmarking para fortalecer sus planes de sistemas de información gerencial a partir de la competencia.

6.12.3 Estrategias Financieras

“Inversión tecnológica”

Incrementar el presupuesto para el desarrollo de información digital, con un empleado capacitado, que brinde soluciones rápidas.

“Proyección financiera”

Proyectar variaciones financieras en deuda a partir de la sólida información contable.

#### 6.12.4 Estrategias Tecnológicas

“Emplear tecnología para el crecimiento”

Aprovechar las herramientas tecnológicas para controlar el inventario real y fechas de vencimiento mediante herramientas Tic’s

“Planificación de compras”

Diseñar un plan de proveedores y abastecimiento a partir de macros en Excel y mantener un registro histórico

### 6.13 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

#### 6.13.1 Matriz Dofa

Según Humberto Serna Gómez, en su libro “GERENCIA ESTRATEGICA”<sup>10</sup> la sigla “DOFA” la componen el concepto de, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores sea la empresa, mayores probabilidades tendrá de éxito. Con base en los resultados podrá generar estrategias.

---

<sup>10</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial. 2014

Tabla 11 Matriz Dofa

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Desarrollo tecnológico del país	1. Pérdida del mercado
	2. Normatividad amplia en Tic's	2. Bajos costos de competidores
	3. Fomento y promoción de Tic's	3. modificación de tasas de interés
	4. Estandarización a partir de sistemas de información	4. aumento de la oferta integrada
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1. Evaluación de la estructura y la gestión	Estandarización de la información, generar bases de datos para implementar indicadores de gestión y medición	Seguimiento constante al cliente, definir un plan de trabajo para incrementar la lealtad del cliente a partir de la satisfacción
2. Conocimiento del cliente		
3. Lealtad al cliente	Desarrollo de líneas de productos, desarrollo de un portafolio de productos de acuerdo a la demanda del cliente Catering Health Sabana S.A.S	Proyección financiera, proyectar variaciones financieras en deuda a partir de la sólida información contable
4. Validez de la información contable		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Poca inversión en tecnología	Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para controlar el inventario real y fechas de vencimiento mediante herramientas Tic's	"Inversión tecnológica" Incrementar el presupuesto para el desarrollo de información digital, con un empleado capacitado, que brinde soluciones rápidas.
2. Planeación estratégica no definida		
3. No existe control de inventarios y proveedores	Diseño de un plan de proveedores y abastecimiento a partir de macros en Excel y mantener un registro histórico	"Benchmarking para competir" Realizar benchmarking para fortalecer sus planes de sistemas de información gerencial a partir de la competencia. "Benchmarking para competir" Realizar benchmarking para fortalecer sus planes de sistemas de información gerencial a partir de la competencia.
4. No existe control en la perdida de productos básicos		

Fuente: Elaboración propia

## 7 PLAN DE ACCIÓN

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMPRAYA S.A.S., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ CON UN HORIZONTE DE TIEMPO 2019 - 2023.

El fin del plan de acción es guiar a la organización Comercializadora Compraya S.A.S para que solidifique sus objetivos y con base en las estrategias presentadas, involucrando los procesos necesarios para que la organización con las acciones inmediatas establecidas logre alcanzar las metas propuestas.

La distribuidora Compraya S.A.S en el tiempo que lleva en el mercado ha sabido afrontar los retos propuestos, conoce del negocio y se mantiene en constante crecimiento, por lo tanto aplicar la propuesta de planeación estratégica es una alternativa para mejorar las dificultades que se han presentado.

Realizar la propuesta de diseño del plan estratégico del direccionamiento organizacional para la distribuidora Compraya S.A.S, se obtiene del diagnóstico realizado para identificar las falencias y encontrar alternativas para mejorarlas y a la vez potencializar los procesos que están bien realizados dentro de la organización.

Al realizar el diagnostico se obtiene que se debe estandarizar la información, y se debe implementar el direccionamiento estratégico, con el fin de fortalecer la organización en la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado.

Con base en el análisis del diagnóstico realizado a la distribuidora Compraya S.A.S, se propone el diseño del plan estratégico para el horizonte de tiempo 2019-

2013, y la reingeniería de los procesos internos enfocados al crecimiento organizacional de la distribuidora.

#### 7.1 PROPUESTA MISIÓN CORPORATIVA

Somos una comercializadora de alimentos para empresas de catering, otorgando un excelente servicio, cumplimiento con los tiempos de entrega e innovación; garantizando la satisfacción de nuestros clientes estratégicos.

#### 7.2 PROPUESTA VISIÓN CORPORATIVA

Ser una empresa líder en distribución de alimentos el mercado de la provincia Sabana de Occidente al 2023, con productos de excelente calidad y precios bajos a los clientes. Apoyando y fortaleciendo nuestros canales de distribución, tecnología y calidad.

#### 7.3 PROPUESTA MEGA DE LA ORGANIZACIÓN

Para el año 2023 la Distribuidora Compraya S.A.S., tendrá la capacidad de asumir la centralización del abastecimiento al 100% de Catering Health Sabana S.A.S.

#### 7.4 PROPUESTA OBJETIVOS CORPORATIVOS

Aumentar las ventas en un 20%, a partir del abastecimiento total de la demanda del cliente estratégico Catering Health Sabana S.A.S.

Posicionarse en el mercado de la provincia Sabana de Occidente como líder en la distribución de alimentos.

Ampliar las actuales líneas de productos a partir del análisis de necesidades del cliente en catering.

## 7.5 PROPUESTA PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Aseguramiento de la calidad y seguridad del producto

Creación de valor constante

Relaciones con proveedores y clientes

Comunicación hacia los consumidores

Trabajo en equipo

## 7.6 VALORES

Calidad de servicio

Respeto

Cumplimiento

Honestidad

Responsabilidad

Integridad

Innovación

Compromiso

Confianza

Efectividad

Tabla 12 Planes de acción No. 1

<b>Perspectiva:</b>	Procesos Internos						
<b>Estrategia:</b>	Estandarización de Información						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Unificar la información de la compañía para para generar análisis a partir de indicadores de gestión						
<b>Meta:</b>	solidificar procesos y procedimientos organizacionales						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
Estandarización de Información	plan de fortalecimiento	programas de procesos internos	Recopilación y organización de la información contable, financiera y operacional de la compañía	Directivos de la organización	6 meses	\$ 5.000.000	creación de indicadores de gestión que permitan identificar la supervisión de efectividad en cada uno de los modelos a implementar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Monitoria plan de acción No. 1

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Estandarización de la información		
<b>Estrategia:</b>	Estandarización de la información		
<b>Responsables:</b>	Directivos de la organización		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
Recopilación y organización de la información contable, financiera y operacional de la compañía	solidificar procesos y procedimientos organizacionales	Análisis del cumplimiento de la meta	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Plan de acción No. 2

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos						
<b>Estrategia:</b>	Desarrollo de líneas de productos						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Ofrecer un portafolio claro y fácil de interpretar para el cliente actual y los potenciales						
<b>Meta:</b>	incrementar las ventas a partir del desarrollo de portafolio estándar						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
Estandarización de línea de productos	Plan Estratégico de mejora continua	programas de procesos internos	Conocimiento del portafolio actual, oferta de los proveedores, necesidades de los clientes y codificación de los productos	Gerencia General y costos	6 meses	\$ 500.000	Validación continua y generación de bases de datos actualizadas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Monitoria plan de acción No. 2

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Estandarización de line de productos		
<b>Estrategia:</b>	Desarrollo de línea de productos		
<b>Responsables:</b>	Gerencia General y costos		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
Conocimiento del portafolio actual, oferta de los proveedores, necesidades de los clientes y codificación de los productos	incrementar las ventas a partir del desarrollo de portafolio estándar	N° de SKU Codificados / N° de productos demandados por 100	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Plan de acción No. 3

<b>Perspectiva</b>	Perspectiva del cliente						
<b>Estrategia:</b>	Seguimiento constante al cliente						
<b>Objetivo estratégico:</b>	lograr el conocimiento del cliente, necesidades y expectativas						
<b>Meta:</b>	Generar compromisos de ventas por zonas durante el año en curso y 2018						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
conocimiento del usuario	plan estratégico del valor agregado	Programa de aprendizaje, formación y crecimiento	Realizar visitas y encuestas de satisfacción no solo al personal administrativo de los casinos, sino también a los usuarios finales del servicio	departamento de compras	3 meses	\$ 200.000	verificación y análisis de las falencias y fortalezas identificadas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Monitoria plan de acción No. 3

<b>Proyectos estratégicos:</b>	conocimiento del usuario		
<b>Estrategia:</b>	Seguimiento constante al cliente		
<b>Responsables:</b>	Departamento de compras		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
Realizar visitas y encuestas de satisfacción no solo al personal administrativo de los casinos, sino también a los usuarios finales del servicio	Ofrecer productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente	Índice de satisfacción de clientes= clientes casinos/clientes totales	semanal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Plan de acción No. 4

<b>Perspectiva:</b>	Perspectiva financiera						
<b>Estrategia:</b>	Proyección Financiera						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Proyectar y analizar de manera eficaz la información financiera de la organización						
<b>Meta:</b>	Fortalecer y poner en marcha planes de inversión para el crecimiento del periodo 2019-2023						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
Generar eficiencia en el análisis financiero	Plan de fortalecimiento	Programa de perspectiva Financiera	Análisis e interpretación de información financiera, desarrollo de informes semanales sobre la misma	Analista contable	6 meses	\$1.200.000	Plan de seguimiento y verificación de la correcta información financiera, seguimiento constante

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Monitoria plan de acción No. 4

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Generar eficiencia en el análisis financiero		
<b>Estrategia:</b>	Proyección Financiera		
<b>Responsables:</b>	Analista Contable		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
Análisis e interpretación de información financiera, desarrollo de informes semanales sobre la misma	Fortalecer y poner en marcha planes de inversión para el crecimiento del periodo 2019-2023	Porcentaje de variación de análisis de información anterior Vs la actual	mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Plan de acción No. 5

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos						
<b>Estrategia:</b>	Emplear tecnología para el crecimiento						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Implementar ofertas que incrementen la contratación y fidelización de los clientes						
<b>Meta:</b>	lograr un 20 % de participación a corto plazo						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
A través de las herramientas digitales, generar oportunidades de atraer nuevos clientes	Plan estratégico de competitividad	programa de aprendizaje, formación y crecimiento	Aprovechar las herramientas tecnológicas para controlar inventario real, fechas y vencimientos	departamentos de compras	4 meses	\$500.000	seguimiento de la información con frecuencia semanal, consolidar base de indicadores de gestión por área

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Monitoria plan de acción No. 5

<b>Proyectos estratégicos:</b>	A través de las herramientas digitales, generar oportunidades de atraer nuevos clientes		
<b>Estrategia:</b>	Emplear tecnología para el crecimiento		
<b>Responsables:</b>	Departamento de compras		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
Aprovechar las herramientas tecnológicas para controlar inventario real, fechas y vencimientos	lograr un 20 % de participación a corto plazo	Número de nuevo de clientes/ número de clientes potenciales	mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Plan de acción No. 6

<b>Perspectiva:</b>	Financiera						
<b>Estrategia:</b>	Planificación de compras						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar ingresos a través del ahorro en costos de operación						
<b>Meta:</b>	Lograr un Ahorro del 20% en las compras, en el plazo de un año						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
Implementar política y plan de seguimiento y plan de abastecimiento	Plan Estratégico de posicionamiento	programa de perspectiva financiera	seguimiento de compras, sku por proveedor, análisis de volúmenes y disponibilidades	departamento de costos	1 año	\$ 1.500.000	controles periódicos(men suales) para observar el comportamiento de la meta trazada

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Monitoria plan de acción No. 6

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Implementar política y plan de seguimiento y plan de abastecimiento		
<b>Estrategia:</b>	Planificación de compras		
<b>Responsables:</b>	La gerencia y el departamento de costos		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
seguimiento de compras, sku por proveedor, análisis de volúmenes y disponibilidades	Lograr un Ahorro del 20% en las compras, en el plazo de un año	Valor total en ventas mes anterior/ valor total en ventas último mes	mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Plan de acción No. 7

<b>Perspectiva</b>	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento						
<b>Estrategia:</b>	Inversión Tecnológica						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar la estabilidad de la organización a través de la implementación de tecnología						
<b>Meta:</b>	Garantizar el crecimiento y expansión de la empresa mediante herramientas tecnológicas						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
inversión en herramientas tecnológicas, para la innovación y el desarrollo	Plan estratégico de mejora continua	Programa de procesos internos	Identificar cuáles son las herramientas y requerimientos de la organización en tecnología y gestionar su adquisición	Directivos de la organización	3 meses	\$3.000.000	seguimiento de comparativos de compras, adquisición y empleabilidad de las herramientas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Monitoria plan de acción No. 7

<b>Proyectos estratégicos:</b>	inversión en herramientas tecnológicas, para la innovación y el desarrollo		
<b>Estrategia:</b>	Inversión Tecnológica		
<b>Responsables:</b>	Directivos de la organización		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
Identificar cuáles son las herramientas y requerimientos de la organización en tecnología y gestionar su adquisición	Garantizar el crecimiento y expansión de la empresa mediante herramientas tecnológicas	% de cumplimiento de la meta	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Plan de acción No. 8

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje formación y crecimiento						
<b>Estrategia:</b>	Benchmarking para competir						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Identificar fortalezas y planes de trabajo de organizaciones con objeto social similar, para el crecimiento de la compañía						
<b>Meta:</b>	Aplicar buenas prácticas de otras compañías, para el fortalecimiento de la distribuidora Compraya S.A.S						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
Benchmarking y análisis de competitividad	plan estratégico de competitividad	programa de aprendizaje y formación y crecimiento	identificar y analizar las diferentes estrategias de las compañías y revisar la viabilidad de aplicación en la Distribuidora Compraya S.A.S	Directivos de la organización	1 año	\$ 2.000.000	Técnicas de evaluación, entrevista a personal y visitas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Monitoria plan de acción No.8

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Benchmarking y análisis de competitividad		
<b>Estrategia:</b>	Benchmarking para competir		
<b>Responsables:</b>	Directivos de la organización		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
identificar y analizar las diferentes estrategias de las compañía y revisar la viabilidad de aplicación en la Distribuidora Compraya S.A.S	Aplicar buenas prácticas de otras compañías, para el fortalecimiento de la distribuidora Compraya S.A.S	N° de estrategias implementadas / N° de actividades potenciales	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

La Distribuidora Compraya S.A.S., al ser una pequeña empresa es de fácil determinación en cuanto a toma de decisiones, pronto control y seguimiento de sus fortalezas y debilidades, esto permite planes rápidos para su continua competencia en el mercado, y al contar con limitados clientes en su etapa actual que es la de crecimiento, se hace sensible a cualquier influencia directiva que se tome sobre la organización.

Luego de obtenidos los resultados descritos a partir del diagnóstico organizacional realizado; y apoyados en las diferentes matrices utilizadas para tal fin; se concluye que existen varias acciones y actividades susceptibles de ser implementadas en las diferentes estrategias sugeridas, así como en el diseño del plan de acción; teniendo en cuenta para ellos los objetivos definidos; por ejemplo, establecer los indicadores de gestión y control estratégico, más apropiados para la organización.

Producto del análisis estadístico realizado, en el desarrollo de los objetivos definidos para el proyecto; es posible concluir que existe una altísima probabilidad que la distribuidora Compraya S.A.S, pueda alcanzar altos estándares de cobertura y calidad en el desarrollo de sus actividades económicas; como resultado de la implementación del plan estratégico sugerido a través de este proyecto

También se concluye que puede ampliar más su portafolio, no solo de productos sino de clientes y proveedores, además de la propuesta de centralización de abastecimiento representa una oportunidad para incrementar su participación en el mercado a partir del desarrollo tecnológico, TIC's, conectividad, de la mano a la optimización de tiempos y procesos de sus clientes; aunque se encuentra muy vulnerable ante el entorno, para implementar sistemas de información que incluyan análisis de compras, ventas, indicadores de gestión, entre otros.

A partir del análisis del diagnóstico, se desarrolló la aplicación de un escenario apuesta, al cual se recomienda a la organización ponga en marcha y para alcanzar el escenario apuesta se deben aplicar las 8 estrategias, planes y monitorias desarrolladas, lo cual le permitirá aumentar la productividad de la misma, mayor participación en el mercado y tecnología.

## RECOMENDACIONES

Una vez propuesto el diseño del plan estratégico para el direccionamiento Organizacional de la distribuidora Compraya S.A.S, y realizado el diagnóstico organizacional desarrollado; a partir de allí se identifican y coloca en consideración algunas recomendaciones.

Los análisis preliminares determinan que la situación interna actual de la distribuidora, es ideal para la implementación del plan estratégico, lo cual permitiría entre otros beneficios, asegurar una alta rentabilidad, en el mediano y corto plazo.

El posicionamiento originado por la demanda de este tipo de actividades tan especializadas, ha causado un continuo crecimiento durante los últimos años, por lo cual se puede decir que la principal estrategia de posicionamiento puede ser a partir de: una excelente calidad en el servicio y precios muy competitivos.

Definitivamente la negociación con los proveedores de una manera agresiva será la clave para no quedarse sin recursos económicos. Los proveedores son aliados estratégicos que necesitarán entender la situación en la que se encuentra la empresa, es por eso que la distribuidora como parte fundamental de su crecimiento, debe dar inicio a un plan de variación y consecución de nuevos clientes, y así poder ampliar su portafolio con el fin de incursionar y hacer más presencia en el mercado.

Se recomienda a la distribuidora Compraya S.A.S hacer más vigilancia en los procesos operativos, con el fin de poder seguir ofreciendo a sus clientes el servicio que ellos esperan, implementando mejoras en la adquisición de software necesario para el análisis operativo y financiero, así como también en la creación de otros puestos de trabajo adicionales, estableciendo los procesos necesarios para que le ayuden a la organización a ser más eficiente y eficaz.

Adicionalmente se recomienda que aproveche las condiciones que le favorecen en los medios digitales, para implementar una estrategia de marketing, para que le permita darse a conocer y potencializar aún más el crecimiento que ha tenido, Buscando una mejor posición organizacional.

Para finalizar Con base en lo anteriormente expuesto, y el trabajo realizado con el aporte profesional, se recomienda que este documento se implemente dentro de la distribuidora Compraya S.A.S, con el fin de potencializar las fortalezas y de manera más efectiva y que se encuentre la manera de aprovechar las oportunidades, sin desatender las debilidades y amenazas constantes del mercado, con el ánimo de que la organización pueda tener un crecimiento más efectivo.

## BIBLIOGRAFIA

Banco de la República. (s.f.). *Banco de la República*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)

Comisión de Regulación de Comunicaciones (CO). [En línea]. (10 de abril de 2017). Disponible en <https://www.crcm.gov.co/es/pagina/industria>

Departamento Administrativo de Estadísticas. (s.f.). [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co/). Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>

Dinero. [en línea]. 24 de marzo 2010 Disponible en <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078>

Dirección de Impuestos Nacionales. (s.f.). [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co/). Obtenido de <http://www.dian.gov.co/>

FRED, David. *Conceptos de administración estratégica*. 9ª ed. México D.F., Pearson educación, 2003. 368P. ISBN 970-26-0427-3

Gestión Legal Colombia. (s.f.). [www.gestiolegalcolombia.com](http://www.gestiolegalcolombia.com). Obtenido de <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [En línea]. (11 de abril de 2017). Disponible en <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-channel.html>

Ministerio de educación. *Reforma a la Educación Superior*. [en línea] (11 de abril de 2017). Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-286722.html>

Portafolio. [en línea]. 03 de febrero de 2017 (10 de abril de 2017). Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-en-2017-503144>

SERNA, Humberto. *Gerencia estratégica*. 11ª ed. Bogotá D.C.: 3R editores, 2014. 488 p. ISBN 9789583043710

VIDAL, Elizabeth. *Diagnostico organizacional*. 2ª ed. Bogotá D.C.: ECOE, ediciones, 2005. 310 p. ISBN 9789586483711

# ANEXOS

## Anexo 1 Cámara de comercio Distribuidora Compraya S.A.S

	<b>CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA DISTRIBUIDORA COMPRAYA</b>
	Fecha expedición: 2018/10/12 - 12:37:47 **** Recibo No. S000218821 **** Num. Operación. 99-USUPUEXX-20181012-0340
*** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. *** CODIGO DE VERIFICACIÓN k2btkwPx11	
<p>"EL PRIMER JUEVES HÁBIL DE DICIEMBRE DE ESTE AÑO SE ELEGIRÁ JUNTA DIRECTIVA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA.</p> <p>LA INSCRIPCIÓN DE LISTAS DE CANDIDATOS DEBE HACERSE DURANTE LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE OCTUBRE.</p> <p>PARA INFORMACIÓN DETALLADA PODRÁ COMUNICARSE AL TELÉFONO 3125880096 O DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL, A LAS SEDES AUTORIZADAS PARA ESTE EFECTO."</p> <p>*****</p>	
<b>CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL.</b>	
Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,	
<b>CERTIFICA</b>	
<b>NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO</b>	
NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: DISTRIBUIDORA COMPRAYA ORGANIZACIÓN JURÍDICA: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA CATEGORÍA : PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL NIT : 901121378-6 ADMINISTRACIÓN DIAN : BOGOTÁ PERSONAS NATURALES DOMICILIO : FACATATIVA	
<b>MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN</b>	
MATRÍCULA NO : 114546 FECHA DE MATRÍCULA : OCTUBRE 03 DE 2017 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2018 FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA : MARZO 28 DE 2018 ACTIVO TOTAL : 12,000,000.00 GRUPO NIIF : 4.- GRUPO III - MICROEMPRESAS	
<b>UBICACIÓN Y DATOS GENERALES</b>	
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL : CONJ TIERRA LINDA II BL G AP 501 MUNICIPIO / DOMICILIO: 25269 - FACATATIVA TELÉFONO COMERCIAL 1 : 8902615 TELÉFONO COMERCIAL 2 : 3156037309 TELÉFONO COMERCIAL 3 : NO REPORTÓ CORREO ELECTRÓNICO No. 1 : catalinamgg@hotmail.com	
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CONJ TIERRA LINDA II BL G AP 501 MUNICIPIO : 25269 - FACATATIVA TELÉFONO 1 : 8902615 TELÉFONO 2 : 3156037309 CORREO ELECTRÓNICO : catalinamgg@hotmail.com	
<b>NOTIFICACIONES A TRAVÉS DE CORREO ELECTRÓNICO</b>	
De acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, <b>SI AUTORIZO</b> para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico de notificación : catalinamgg@hotmail.com	
<b>CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	
ACTIVIDAD PRINCIPAL : 64631 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS ACTIVIDAD SECUNDARIA : 64722 - COMERCIO AL POR MENOR DE LECHE, PRODUCTOS LACTEOS Y HUEVOS, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	



**CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA**  
**DISTRIBUIDORA COMPRA YA**  
Fecha expedición: 2018/10/12 - 12:37:47 \*\*\* Recibo No. S000218821 \*\*\* Num. Operación. 99-USUPUBXX-20181012-0340

\*\*\* EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN k2btkwPx11

**CERTIFICA**

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

**CERTIFICA**

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$2,700

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)

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

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

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://sifacatativa.confecamaras.co/cv.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación k2btkwPx11

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

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

EL SECRETARIO  
LUZ MARINA QUIERVO ROMERO

\*\*\* FINAL DEL CERTIFICADO \*\*\*