

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan estratégico para la empresa A.L Telecomunicaciones S.A.S

Trabajo de grado

Nohra Alejandra Martínez Ascencio

Camila Andrea Fonseca Torrijos

Bogotá D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan estratégico para la empresa A.L Telecomunicaciones S.A.S

Trabajo de grado

Nohra Alejandra Martínez Ascencio

Camila Andrea Fonseca Torrijos

Andrés Guillermo Hernández Martínez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2016

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	9
RESUMEN .....	10
PALABRAS CLAVE .....	10
ABSTRACT .....	11
KEY WORDS .....	11
1. INTRODUCCION.....	12
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	12
1.3.1 Objetivo General .....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	13
2. ELEMENTOS TEORICOS.....	14
2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	14
2.1.1 Gerencia y Gerencia Estratégica .....	15
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	16
2.2.1 Evolución De La Planeación Estratégica .....	16
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA VS. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2.5 GERENCIA ESTRATÉGICA VS. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	19
2.6 SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO .....	20
2.6.1 Análisis Interno .....	20
2.6.1.1 Identificación de fortalezas y debilidades.....	20
2.6.1.2 Identificación de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	20
2.6.1.3 Identificación de fortalezas.....	21
2.6.1.3.1 Matriz de priorización de fortalezas .....	21
2.6.1.3.2 Mercadotecnia.....	22
2.6.1.3.3 Análisis de clientes .....	22
2.6.1.3.3 Venta de productos y servicios .....	23

2.6.1.3.4 Análisis Financiero .....	23
2.6.1.3.5 Planeación de productos y servicios .....	24
2.6.1.3.6 Establecimiento de precios .....	24
2.6.1.3.7 Distribución .....	25
2.7.1.6 Identificación De Debilidades .....	25
2.7.1.6.1 Matriz De Evaluación De Debilidades .....	25
2.7.1.6.2 Determinación De Factores Críticos Del Éxito (FCE) .....	25
2.7.2 Análisis Externo .....	25
2.7.2.1 Fuerzas económicas .....	26
2.7.2.1.1 Político legal .....	26
2.7.2.1.3 Sociales .....	27
2.7.2.3 Identificación de amenazas y oportunidades .....	27
2.7.2.3.1 Matriz de priorización de oportunidades .....	27
2.7.2.3.2 Determinación de factores críticos del éxito .....	28
2.7.2.3.3 Matriz DOFA.....	28
2.7.2.3.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	29
2.9 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.....	30
2.9.1 Declaración De La Misión .....	30
2.9.2 Declaración De La Visión .....	30
3. ANALISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	32
3.1 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.....	32
3.1.1 Declaración de la misión .....	32
3.1.2 Declaración de la visión .....	32
3.1.3 Valores Corporativos.....	33
3.2 ANÁLISIS INTERNO.....	33
3.2.1 Estructura Organizacional .....	33
3.2.2 Mercadotecnia .....	34

3.2.3 Venta De Productos Y Servicios .....	35
3.2.4 Abastecimiento y Distribución De Producto.....	36
3.2.5 Establecimiento De Precios.....	36
3.2.6 Análisis De Control Financiero .....	37
3.2.6.1 Análisis De Solvencia.....	37
3.2.6.2 Análisis De Deuda .....	37
3.2.6.3 Análisis De La Actividad.....	38
3.2.2 Fortalezas Y Debilidades Identificadas .....	39
3.2.1.2 Identificación De La Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI).....	40
3.1.1.3 Identificación De Fortalezas (Priorización) .....	42
3.1.1.6.2 Identificación De Debilidades (Priorización) .....	43
3.3 ANÁLISIS EXTERNO .....	44
3.3.1 FUERZAS ECONÓMICAS.....	44
3.3.1.1 Político Legal.....	44
3.3.1.2 Económico .....	44
3.3.2 Microambiente.....	45
3.3.2.1 Clientes .....	45
3.3.2.2 Proveedores.....	46
3.3.2.3 Análisis de la competencia con case en las cinco fuerzas de Porter.....	46
3.3.2.3.1 La rivalidad entre las empresas que compiten.....	46
3.3.2.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores.....	47
3.3.2.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	48
3.3.2.3.4 Poder de negociación de los proveedores .....	48
3.3.2.3.5 Poder de negociación de los consumidores .....	48
3.3.3 Oportunidades Y Amenazas Identificadas .....	48
3.3.3.1 Identificación de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	50
3.3.3.2 Priorización amenazas y oportunidades.....	52
3.3.3 Análisis DOFA .....	54
4. PLAN DE ACCIÓN .....	56
4.1 Objetivos estratégicos.....	56

4.2 DESARROLLO PLAN DE ACCIÓN .....	56
5. CONCLUSIONES.....	60
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	61

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluacion de los factores internos (EFI) .....	40
Tabla 2. Matriz de priorización de fortalezas.....	42
Tabla 3. Fortalezas priorizadas .....	43
Tabla 4. Matriz de priorización de debilidades .....	43
Tabla 5. Debilidades priorizadas.....	44
Tabla 6. Principales competidores .....	47
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	50
Tabla 8. Matriz de priorización de amenazas.....	52
Tabla 9. Amenazas priorizadas .....	52
Tabla 10. Matriz de priorización de oportunidades .....	53
Tabla 11. Oportunidades priorizadas .....	53
Tabla 12. Análisis DOFA.....	55
Tabla 13. Estrategia 1.....	57
Tabla 14. Estrategia 2 y 3.....	58
Tabla 15. Estrategia 4.....	59

**INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Estructura organizacional..... 33

## GLOSARIO

**Retail:** es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail. El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes.

**Tags de seguridad:** sistemas de seguridad electrónica o acoustomagnética usados para proteger mercancía dentro de tiendas y grandes superficies.

**Despinadores:** Maquinas usadas para retirar los sistemas de seguridad puestos en la mercancía o productos ubicados dentro de tiendas y grandes superficies

## RESUMEN

El presente trabajo está constituido por cinco capítulos en los que se desarrolla el plan estratégico para la empresa A.L Telecomunicaciones S.A.S.

El primer capítulo expone los antecedentes de la compañía y por qué se hace necesaria la elaboración del plan estratégico para el nuevo negocio de la empresa.

En el segundo capítulo se elabora la fundamentación teórica, donde se describe la importancia de la planeación estratégica y el direccionamiento estratégico y los conceptos fundamentales para realizar la evaluación interna y externa de la compañía.

En el tercer capítulo se realiza la aplicación práctica del plan estratégico, el desarrollo de la fundamentación teórica, la elaboración de las diferentes matrices de las evaluaciones tanto internas como externas.

En el capítulo cuarto se desarrolla el plan de acción para la empresa.

El quinto capítulo contiene las conclusiones del trabajo.

El sexto capítulo contiene las referencias bibliográficas.

***Palabras clave:*** Plan estratégico, estrategia, retail, TAGS.

## **ABSTRACT**

This paper contains four chapters, which develops the strategic plan for the Company A.L Telecomunicaciones S.A.S.

The first chapter sets out the background of the company and why the development of the strategic plan for the new business of the company is necessary.

The second chapter is the theoretical foundation , describes the importance of strategic planning, strategic direction and fundamental concepts for internal and external evaluation of the company.

The third chapter is the practical implementation of the strategic plan, the development of the theoretical foundation , the development of different matrices of both aspects internal and external assessments.

The fourth chapter is about of the action plan for the company.

The fifth chapter contains conclusions and finally the sixth chapter contains the bibliographic references.

***Key words:*** Strategic plan, strategy, retail, TAGS

# **1. INTRODUCCION**

## **1.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa A.L Telecomunicaciones S.A.S es una empresa dedicada a la construcción de torres para telecomunicación, en febrero del año 2013 surge una nueva oportunidad de negocio y el gerente de la compañía decide asumirlo, la importación y venta de etiquetas de seguridad para tiendas de retail como Falabella y Ripley, la compañía desea realizar el plan estratégico para esta nueva oportunidad de negocio, puesto que los integrantes de la compañía no conocen el nuevo Mercado al que van a entrar, no tienen claras las estrategias que van a usar, es necesario para la empresa mirar hacia el futuro con el fin de garantizar el crecimiento y supervivencia de la misma.

## **1.2 Descripción del negocio**

El nuevo negocio de la empresa es la venta de etiquetas (TAGS de seguridad) y soluciones de seguridad anti hurto EAS para grandes superficies, pequeños y medianos almacenes que deseen proteger la mercancía y productos que se encuentren exhibidos en sus tiendas o almacenes, disminuyendo el porcentaje de robos y/o disuasión.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Mejorar la competitividad de la empresa en el sector al que está enfocado el nuevo negocio. (Venta de seguridad para tiendas de retail en Colombia).

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Formulación de la visión, misión y objetivos estratégicos para el nuevo negocio de la compañía.
- Identificar las ventajas competitivas de la organización, con el fin de obtener la información necesaria que permita a la nueva línea de negocio generar valor para sus clientes.
- A partir del modelo matricial se buscará encontrar la estrategia que sea más conveniente para la empresa y el desarrollo de su nueva línea de negocio.
- Aplicar conceptos de diferentes autores enfocados en el tema de la estrategia.

## 2. ELEMENTOS TEORICOS

### 2.1 Definición de estrategia

La estrategia a través del tiempo ha tenido varios usos y se ha aplicado en diversos ámbitos, como le guerra, la religión, la economía y la política entre otros, usada como plan de acción que ayuda a la toma de decisiones y alcanzar las metas propuestas, esta es solo una definición a grandes rasgos de lo que puede ser la estrategia.

La estrategia según Porter (1996) es el conjunto de actividades que persiguen conseguir una posición única y valiosa, dicha estrategia debe ser distintiva y sustentable, hace especial relevancia en diferenciar la efectividad operativa de la estrategia, puesto que la efectividad operativa puede ser fácilmente copiada por la competencia, la estrategia debe estar basada en actividades únicas, de forma diferente a como lo hace la competencia, para diferenciarse Porter (1996) también indica que se deben tener estrategias “genéricas” que las empresas pueden tomar como ser líder en costos, especialización o diferenciación combinado por supuesto con una posición del negocio que puede estar basada en variedad de productos, necesidades de los clientes o accesibilidad de los clientes.

Para Mintzberg (1987) la estrategia no cuenta con una única definición, para él la definición de estrategia se divide en cinco las cuales se han denominado las 5Ps de la estrategia;

- Estrategia como Plan.

Son cursos de acción conscientemente determinados. Estas estrategias tienen dos características esenciales:

1. Se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran
2. Se desarrollan de manera consiente y con un propósito determinado.

Estas pueden ser generales o específicas.

- Estrategia como Pauta de Acción.

Son estrategias que se pueden usar como un tipo de "maniobra" para poderle ganar al competidor, los movimientos de una parte generan los de la contraparte.

- Estrategia como Patrón.

Establecer direcciones específicas para las organizaciones y encausarlas en cursos de acción predeterminados, enfoques exitosos que se funden en un patrón de acción. Son estrategias que ya están establecidas se crea una especie de costumbre.

- Estrategia como Posición.

Considerar a las organizaciones en su entorno competitivo; es una posición en particular, un medio para ubicar una organización (medio ambiente).

- Estrategia como Perspectiva.

Esta mira hacia el interior de la organización, de la manera en que percibe al mundo. Se podría decir que es su slogan.

### **2.1.1 Gerencia y Gerencia Estratégica**

Comúnmente la palabra gerencia se utiliza para hacer referencia a una persona o grupo de personas que se encargan de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, en la actualidad las organizaciones necesitan más que una gestión, es necesario contar con una gerencia estratégica, Según Fred. R David (2003) Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

La Gerencia Estratégica es una herramienta basada en el liderazgo, es fundamental para administrar, organizar y tratar de controlar los cambios que puedan surgir en el normal funcionamiento de una empresa a través de estrategias, lo cual brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones repentinas tanto de los competidores como del entorno en general.

La gerencia estratégica ha sido un tema desarrollado a través de los años por diferentes autores, los cuales han generado modelos de aplicación para dicha gerencia estratégica, como el modelo de Russel Ackoff, el modelo de Fred R. David, el modelo de Michael E. Porter. (David, 2003).

La estrategia es un proceso de síntesis, basado en la intuición y la creatividad, cuyo resultado es una perspectiva integrada de la empresa, lo cual quiere decir que la empresa no es la que posee dicho pensamiento, la planeación estratégica proviene las personas no de las organizaciones. Se ha cometido el error de conceptualizar la planeación estratégica como estrategia y no para referirse

a un modo o manera de pensar, al concepto la planeación estratégica se le ha llegado a confundir con otros conceptos como el de la planificación estratégica o la gestión estratégica.

## **2.2 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y aplicación de los distintos planes para alcanzar los objetivos trazados, cabe aclarar que la planificación estratégica es un medio, no para crear estrategias sino para programar estrategias ya formuladas.

La planeación estratégica es un proceso analítico que debe establecer objetivos, analizar la información que sea de utilidad para el proceso de la planeación y evaluar. (Heracleous, 1998).

### **2.2.1 Evolución De La Planeación Estratégica**

La estrategia como concepto fue unido a los negocios hacía el año de 1940 cuando John von Neumann y Oskar Morgenstern escribieron el libro “La teoría del Juego” donde tenían como objetivo principal ligar el juego al comportamiento estratégico de los jugadores.

Partiendo de esto a mediados de la década de los 50 cuando las empresas en Estados Unidos estaban pasando por situaciones complejas que no podían ser solucionadas por las técnicas administrativas de la época, surge una nueva evolución llamada la planeación estratégica, la cual llevaba a las organizaciones a un nuevo enfoque, mediante el desarrollo y experimentación, el error y el intercambio de experiencias.

Alfred D. Chandler, en el año de 1962 estudiando grandes empresas como Sears, General Motors etc., definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

El concepto de “Planeación a largo plazo” surge hacía principios de la década de los años 60’s basado en la consecución de metas y objetivos a partir de planes de acción y asignación de recursos, con el fin de alcanzarlos.

En los últimos años la planeación estratégica ha ido evolucionado; hacia 1978, “Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- la de análisis o planeación estratégica y
- la de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Hoy en día la planificación estratégica es considerada como la herramienta base para que las empresas logren proyectar a largo plazo el cumplimiento de metas y objetivos, aprovechando sus capacidades para modificar el entorno en el cual se encuentran, de tal manera que les permita utilizar las oportunidades para su beneficio.

Actualmente la estrategia abarca un concepto más amplio, el cual ha ido evolucionando y modificándose con el pasar de los años, basado en el cambio organizacional de las empresas, lo cual las lleva a establecer:

Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos; posicionamiento, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza; y, perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros. (David, 2003, p.200)

### **2.3 Características de la planeación estratégica**

Teniendo en cuenta los conceptos de planeación estratégica expuestos por diferentes autores, se muestran a continuación alguna de sus características:

- Implica distintos procesos de pensamiento, donde la planificación estratégica es analítica y convergente.
- Incluye el cambio de la planificación, la responsabilidad del personal de los gerentes de línea, la descentralización de la planificación de las unidades de negocio, más atención a los cambios ambientales.

- Selecciona técnicas de planificación, y más atención a la organización y la cultura como la implementación de vital importancia
- La planificación estratégica más a menudo lleva a una ya determinada dirección estratégica y la ayuda a los estrategas decidir cómo la organización se va a configurar y los recursos asignados para realizar esa dirección (Heracleous, 1998).

## **2.4 Gestión estratégica vs. planeación estratégica**

La definición de planeación estratégica se remonta a la década de los años 70's, con la entrada de Japón a la industria manufacturera, siendo esta la base de una creencia de las nuevas técnicas orientales de administración.

Su continua competencia con Estados Unidos en sus técnicas de calidad, llevaron a Japón originó un mayor impulso al desarrollo de productos y servicios, justamente en función de lograr altos estándares de calidad. Este último concepto, aunque vinculado a un esfuerzo por alcanzar condiciones necesarias para que los clientes pudieran percibir que el bien o servicio sobrepasaba las necesidades y expectativas que sobre ellos habían construido, evocaba realmente toda una filosofía, en la que los planteamientos alrededor de la estrategia empresarial se encontraban inmersos. (Sanabria, 2004, p.69)

Con el tiempo la estrategia fue adquiriendo mayor reconocimiento en el área de la administración, viéndose como un sistema abierto incorporando al entorno como variable para su análisis. Es por esto que la estrategia como campo de estudio se le atribuye a la preocupación de las organizaciones y de la teoría organizacional por el entorno en el cual se desarrollan, dando inició a diversas investigaciones dedicadas a indagar en el campo de la estrategia organizacional.

Los años setenta conforman la época en la cual se hace especial énfasis en un enfoque de planeación denominado por algunos como planeación estratégica en los negocios-cuyo resultado principal es la formulación del “plan de negocio”-, así como en la adecuada utilización de los recursos con lo que cuenta la organización en función de alcanzar el éxito competitivo en el mercado. (Sanabria, 2004, p.71)

A partir de esto inició el auge de la planeación corporativa, la cual se encarga de unir de manera sistemática los planes estratégicos de cada una de las áreas de la compañía, cuyo resultado se basa en la creación del *plan corporativo*.

Así pues, de manera muy sintética, podría decirse que esta década se caracterizó esencialmente por el desarrollo de planes corporativos y la formulación y evaluación de estrategias alternativas; así mismo, por el uso de técnicas como la planeación por escenarios, la evaluación del impacto ambiental, el análisis de cartera o de portafolio de negocios, la curva de experiencia, el análisis de sensibilidad y de riesgo, y la presupuestario de base cero. (Sanabria, 2004, p.72)

## **2.5 Gerencia estratégica vs. dirección estratégica**

La gerencia estratégica nace en la década de los ochenta, con la necesidad de las empresas por incorporar métodos de planeación más refinados, más dinámicos y más preocupados por el cambio en el entorno (Sanabria, 2004).

Así pues, los esquemas de planeación estratégica decaen y surgen nuevos estilos y modelos que ven el entorno organizacional a la luz de, por ejemplo, la situación crítica en la que entra el Estado de bienestar, que va a redefinir nuevamente las relaciones Estado-Economía-Organización y a ubicar en un lugar protagónico a nivel global los problemas de competitividad, de competencia y la apertura de las economías. (Sanabria, 2004, p.72)

En conclusión, durante esta década la estrategia se desarrolló como una actividad de alta gerencia, enfocándose principalmente en el negocio y compromiso de los empleados con la compañía, centrándose en el uso de las tecnologías para alcanzar los objetivos propuestos.

Por su parte el direccionamiento estratégico inicia en la década de los noventa, con la llegada de la globalización, la cual ha ido de la mano con el desarrollo de la estrategia organizacional, más específicamente la globalización corporativa.

En cuanto al terreno del pensamiento organizacional estratégico en el transcurso de esta década, dos hechos fueron notables: el primero de ellos tiene que ver con el desarrollo de una serie de estudios de destacados analistas que procuran consolidar el campo de la estrategia organizacional en cuanto tal, planteando diferentes escuelas, corrientes etc; y el segundo, con la consolidación de un tipo de enfoque en este campo bajo el apelativo de direccionamiento estratégico. (Sanabria, 2004, p.74)

El direccionamiento estratégico analiza los propósitos y las políticas de la organización desde un punto de vista real, mientras que el Hoshin Kanri utiliza un sistema gerencial para establecer y controlar las metas que tenga la organización.

## **2.6 Situación actual y diagnóstico**

### **2.6.1 Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno de la organización se deberá en primer lugar conocer los recursos y capacidades con los que se cuenta, identificando sus fortalezas y debilidades, para así establecer los objetivos, y formular estrategias que le permitan determinar y desarrollar sus ventajas competitivas frente a las demás empresas del mismo sector.

El análisis interno es un proceso en dos etapas:

- Comprensión del papel de los recursos, capacidades y habilidades distintivas para crear valor para los clientes.
- Importancia de la superioridad en eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los clientes para la obtención de las fuentes de ventaja

#### **2.6.1.1 Identificación de fortalezas y debilidades**

Se identificarán aquellas características del entorno que afectan a la empresa directamente, ya sea como fortalezas y/o debilidades, para analizar la forma en que influyen en el comportamiento de la organización y como está responde eficazmente.

#### **2.6.1.2 Identificación de la matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas

2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un actor clave es la fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa” (Fred David, 2003, p.149-150).

### **2.6.1.3 Identificación de fortalezas**

#### **2.6.1.3.1 Matriz de priorización de fortalezas**

La matriz de priorización o matriz multi criterio es una herramienta verbal que se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se intenta objetivar la elección. Para elaborar y utilizar la matriz de priorización debemos seguir rigurosamente los siguientes pasos:

- Primer paso: elaborar una lista con las opciones del problema a calificar.
- Segundo paso: escoger criterios.
- Tercer paso: diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.

- Cuarto paso: establecer un baremo para evaluar las diferentes opciones.
- Quinto paso: otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.
- Sexto paso: valorar los resultados.

#### **2.6.1.3.2 Mercadotecnia**

La mercadotecnia se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen siete funciones de mercadotecnia básicas: 1) análisis de clientes; 2) venta de productos y servicios; 3) planeación de productos y servicios; 4) establecimiento de precios; 5) distribución; 6) investigación de mercados; y 7) análisis de oportunidades. La comprensión de estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la función de mercadotecnia. (David, 2002, p.133)

#### **2.6.1.3.3 Análisis de clientes**

El análisis de clientes, es decir, el examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado. La información obtenida por medio del análisis de clientes es básica para elaborar una declaración de la misión eficaz. Los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una empresa. Los compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, proveedores y acreedores tienen la posibilidad de participar en la recolección de información para identificar con éxito las necesidades y carencias de los clientes. (David, 2003, p.133)

### **2.6.1.3.3 Venta de productos y servicios**

Cuando una empresa quiere generar una estrategia de generación penetración de mercado o entrada a uno nuevo, es fundamental la realización de actividades que conlleven a que la empresa tenga la suficiente habilidad para vender o poner el mercado su producto objetivo dichas actividades hacen referencia a la publicidad, fuerza de ventas, venta personal, relaciones con clientes directos, con intermediarios y proveedores.

La eficacia de las diversas herramientas de ventas varía para los productos de consumo. La determinación de las fortalezas y las debilidades de una empresa, en la función de ventas de la mercadotecnia, es una parte importante del proceso de auditoría interna de la dirección estratégica. (David,2003, p.133)

### **2.6.1.3.4 Análisis Financiero**

El análisis financiero es indispensable en cualquier compañía, para poder conocer a fondo la información contable mediante la aplicación de indicadores y razones financieras. La situación financiera de la empresa puede llegar a ser una posición competitiva, puesto que si reconocen la debilidades y fortalezas de esta área se podrán formular y ejecutar estrategias pertinentes

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos y capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles.

Para analizar este componente hay que basarse en los documentos contables como son el Balance General y Estado de Resultados.

El análisis de razones de los estados financieros de una empresa es importante para todas las áreas que se encuentran dentro de la organización.

### **2.6.1.3.5 Planeación de productos y servicios**

De las tres dimensiones sobre las que se define el negocio, la tecnología es la que cambia en forma más dinámica, por lo que la actividad de desarrollo de productos es permanente y doblemente riesgosa, ya que tan crítico puede ser no desarrollarlos como fracasar en su introducción.

Reconocer que los productos y servicios evolucionan a través del tiempo lleva a la empresa a actuar pro activamente para controlar las etapas implícitas en ese proceso de evolución y responder a preguntas críticas.

Debemos entender que un producto o servicio se considera nuevo cuando el consumidor o usuario lo considera nuevo, no cuando es nuevo para la empresa que lo ofrece, por lo que el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios puede ser continuo, dinámico o discontinuo.

En general, el éxito se logra en la medida en que se ofrecen al mercado ventajas significativas frente a lo que ya existe, para lo cual es indispensable preguntarse si producto o servicio es compatible con las necesidades del consumidor o usuario, con los objetivos estratégicos de la empresa, con su habilidad o competencia y con sus recursos.

Desde el punto de vista de los clientes, es importante para ellos que exista compatibilidad con la manera existente de hacer las cosas, poca complejidad de uso, posibilidad de probar, visibilidad y comunicación adecuadas y aprobación social de su grupo de referencia. (David, 2003, P.134)

### **2.6.1.3.6 Establecimiento de precios**

Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. Algunas empresas seguirán una estrategia de integración hacia delante, para tener un mejor control sobre los precios que se cobran a los consumidores. Los gobiernos imponen limitaciones en el establecimiento de precios, la discriminación de precios, los precios mínimos, el precio unitario, el anuncio de precios y los controles de precios. Las empresas competidoras deben tener cuidado de no combinar descuentos, condiciones de crédito o condiciones de venta; no discutir sobre precios, aumentos de precios y costos en las juntas de las asociaciones comerciales y no acordar emitir nuevas listas de precios en la misma fecha, alternar ofertas bajas en los contratos ni restringir la producción de manera uniforme para mantener precios altos. (David, 2003, P.134-135)

### **2.6.1.3.7 Distribución**

La distribución incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta minoristas, territorio de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y a minoristas. La mayoría de los productores hoy en día no venden sus productos en forma directa a los consumidores, sino que varias empresas de mercadotecnia actúan como intermediarias y utilizan diversos nombres como vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o sencillamente distribuidores.

La distribución es importante sobre todo cuando la empresa intenta implantar un desarrollo del mercado o una estrategia de integración hacia delante. (David, 2003)

### **2.7.1.6 Identificación De Debilidades**

#### **2.7.1.6.1 Matriz De Evaluación De Debilidades**

Se utiliza la misma matriz de priorización explicada en la evaluación de fortalezas, para así identificar los factores críticos de éxito.

#### **2.7.1.6.2 Determinación De Factores Críticos Del Éxito (FCE)**

Una vez obtenidos los resultados en la matriz de priorización de debilidades, se seleccionarán los resultados que impactan en mayor medida a la organización, por medio del Diagrama de Pareto.

### **2.7.2 Análisis Externo**

El análisis externo se centra en conocer cuáles son las tendencias y condiciones en las que se desenvuelve la empresa, reconocer cuales son las variables que la empresa no puede controlar

como la volatilidad de los mercados, la entrada de competidores extranjeros, entre otros. El análisis externo revela las oportunidades con que cuenta la empresa, y las amenazas a las que se podría enfrentar. Cuando la empresa tiene los resultados de su análisis externo los gerentes o estrategas pueden obtener información que les permita reaccionar ofensiva o defensivamente con la creación de estrategias que puedan aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

### **2.7.2.1 Fuerzas económicas**

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece.

Las tendencias del valor del dólar ejercen efectos significativos y diversos en las empresas de diferentes industrias y ubicaciones. Por lo general, un dólar sólido o de valor elevado hace que los productos estadounidenses sean más costosos en los mercados extranjeros.

La eliminación de las regulaciones en las industrias a nivel mundial; la eliminación de las regulaciones en las industrias del servicio público y de las telecomunicaciones está reduciendo los precios de la electricidad y de los servicios telefónicos en todo el mundo. La eliminación de las regulaciones en relación con la energía a nivel mundial contribuye a mantener la inflación bajo control en la mayoría de los países industrializados del mundo. Las fusiones y las alianzas a través de países en todo el mundo sirven también para incrementar la competitividad dentro de las industrias, disminuyendo así los precios y reduciendo las presiones de la inflación en todo el mundo. (David, 2003, p.84)

#### **2.7.2.1.1 Político legal**

El pronóstico político es muy importante y complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes. En la actualidad los estrategas deben poseer las habilidades que

les permitan negociar de manera más legal y política que los estrategias previos, cuya atención se centraba más hacia los asuntos económicos y técnicos de la empresa. En la actualidad, los estrategias dedican más tiempo pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, reuniéndoles con funcionarios gubernamentales. Antes de participar en operaciones internacionales o expandirlas, los estrategias requieren una buena comprensión de los procesos políticos y de tomas de decisiones de los países donde se localizan sus empresas o donde podrían realizar negocios. (David, 2003, p.89)

### **2.7.2.1.3 Sociales**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. Actualmente, Estados Unidos es muy distinto en todos los aspectos que como fue ayer y, en el futuro, promete aún mayores cambios. (David, 2003, p.85)

### **2.7.2.3 Identificación de amenazas y oportunidades**

Identificar cuáles son las fuerzas externas clave que constituyen amenazas y oportunidades e influyen en el comportamiento de la empresa.

- matriz de priorización.

#### **2.7.2.3.1 Matriz de priorización de oportunidades**

Con los factores de éxito identificados como oportunidades a través de una matriz de priorización se establece cuales tienen mayor peso con la finalidad de identificar los factores críticos de éxito.

La matriz de priorización o matriz multi criterio es una herramienta verbal que se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se

intenta objetivar la elección. Para elaborar y utilizar la matriz de priorización debemos seguir rigurosamente los siguientes pasos:

- Primer paso: elaborar una lista con las opciones del problema a calificar.
- Segundo paso: escoger criterios.
- Tercer paso: diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.
- Cuarto paso: establecer un baremo para evaluar las diferentes opciones.
- Quinto paso: otorgar a cada opción un valor.
- Sexto paso: valorar los resultados. (David, 2003, p.84)

### **2.7.2.3.2 Determinación de factores críticos del éxito**

Una vez obtenidos los resultados en la matriz de priorización de oportunidades, se seleccionarán los resultados que impactan en mayor medida a la organización, por medio del Diagrama de Pareto.

Los diagramas de Pareto ayudan a identificar rápidamente las áreas críticas (aquellas que causan más problemas) que merecen inmediata atención. La identificación de esos problemas cuya resolución puede llevar a un sustancial mejoramiento en la calidad.

### **2.7.2.3.3 Matriz DOFA**

La matriz de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar una matriz DOFA y requiere un criterio acertado. La estrategia FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (David, 2003, p.200)

#### **2.7.2.3.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican a las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial de mercado.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminios; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

4. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de

nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

#### 5. Poder de negociación con los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, con muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (David, 2003, p.101)

## **2.9 Dirección organizativa**

### **2.9.1 Declaración De La Misión**

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible. (David, 2003, p.56)

### **2.9.2 Declaración De La Visión**

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna”.

Drucker afirma que plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿cuál es nuestra misión? La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración de la misión es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una *declaración del credo*, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quien quiere servir. (Fred David, 2003, p.59)

### **3. ANALISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **3.1 Dirección organizativa**

##### **3.1.1 Declaración de la misión**

Teniendo en cuenta que la misión sirve como marco para orientar las acciones enfocadas en los objetivos de la empresa, conectando los que se desea con lo posible, con el Gerente de la compañía se estableció la siguiente misión:

*“Ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales para la protección su negocio y hacer de este cada vez más rentable e inteligente, a través de tecnologías de seguridad que van a la medida de su necesidad y a la vanguardia del mercado”.*

##### **3.1.2 Declaración de la visión**

Mirar hacia el futuro requiere un constante examen de la compañía evaluando sus clientes, su competencia y su razón de ser, sobre todo comprender lo que se es y se tiene en el hoy y lo que se desea ser en el futuro, teniendo en cuenta sus oportunidades y cualidades.

Con el Gerente de la compañía se estableció la siguiente visión:

*“Ser reconocida como una empresa líder en el mercado de la seguridad anti hurto que atiende las necesidades de las grandes y pequeñas superficies con productos de alta calidad”.*

### 3.1.3 Valores Corporativos

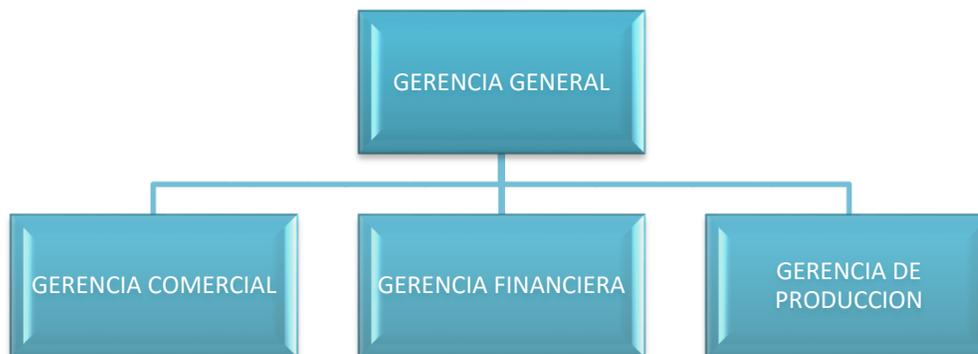
- Orientación Al Cliente, Nuestros negocios y actividades serán siempre enfocados y direccionados a la satisfacción del cliente.
- Honestidad, La empresa se caracteriza por la transparencia y la ética en los negocios que desarrolla.
- Integridad, Actuamos con firmeza, rectitud, coherencia y sinceridad

## 3.2 Análisis interno

### 3.2.1 Estructura Organizacional

#### Ilustración 1

*Estructura organizacional*



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de la compañía es formal, cuenta con 4 gerencias encabezadas por la gerencia general, esta se encarga de la toma de decisiones y el direccionamiento de la compañía para dar cumplimiento de la misión, el encargado de este puesto a su vez es el dueño y representante legal de la organización. La gerencia comercial se encarga de atender las necesidades de los clientes y atiende los diferentes requerimientos del producto, está en constante comunicación con los proveedores. La gerencia financiera se encarga del manejo de los recursos

económicos, como es una empresa que importa sus productos tiene la obligación de estar al tanto de las tasas representativas del mercado puesto que estas afectan de manera directa el costo del producto, también genera las proyecciones y metas para ser rentable la operación. La gerencia de producción se encarga del almacenamiento, selección, conteo, embalaje y despacho de las diferentes órdenes de compra de los clientes, también tiene la obligación de gestionar el inventario general de la empresa.

### **3.2.2 Mercadotecnia**

El mercadeo de la empresa lo realiza el gerente general y la gerencia comercial quienes conocen el mercado, por lo general hacen presencia en ferias de seguridad, ferias de textiles, visitas comerciales a clientes actuales y potenciales, manejan descuentos por compras escalonadas.

El modelo que maneja la empresa al entablar un contrato con un retail es brindar un acompañamiento continuo a sus proveedores para asegurar los diferentes productos que se exhibirán en las tiendas, por eso se elige un TAG o pin de seguridad de uso exclusivo en sus tiendas, los proveedores estarán obligados a comprar a la empresa el TAG o pin de seguridad seleccionado y entregar los productos con el TAG ya instalado.

Debido a que los proveedores de cada retail deben acudir a la empresa para adquirir el TAG se genera nuevas ventas de producto para sus propias tiendas, como es el caso de la marca de ropa interior femenina LEONISA, quienes son proveedores de las tiendas ÉXITO, FALABELLA, RIPLEY entre otros, decidieron adquirir productos de seguridad para sus propias tiendas.

La empresa cuenta con un catálogo virtual de productos en su página web la cual genera nuevos clientes.

Las fortalezas que se pueden evidenciar en el análisis de mercadeo son dos, una lista de clientes disponible, debido a que los contratos que se realizan con las grandes cadenas y retail hacen que se tenga una relación directa con los proveedores de estas tiendas y se puede ofrecer los productos de seguridad para sus pequeños y medianos locales como es el caso de la empresa de ropa interior Leonisa descrita anteriormente, y el manejo de recursos en línea puesto que se cuenta con una página web donde se pueden encontrar todos los servicios y productos que la empresa ofrece, también por este medio los clientes realizan sus pedidos fácilmente.

### 3.2.3 Venta De Productos Y Servicios

La empresa ofrece a sus clientes los sistemas anti hurto (EAS), los cuales se dividen en pines de seguridad o TAGS, antenas o parales de seguridad las cuales van instalas en las puertas de los establecimientos comerciales y pistolas desactivadores de pines y TAGS de seguridad, el uso de estos sistemas tiene un efecto disuasorio y detecta los robos en los almacenes.

Los servicios que brinda la compañía son:

- **Instalación de productos:** los productos de seguridad anti hurto que ofrece la empresa son instalados en productos como prendas de vestir por lo tanto existe unos procesos y procedimientos estándares para la instalación de dichos productos y la empresa hace que sus trabajadores estén en constante capacitaciones para estar al tanto de estas regulaciones.
- **Recompra y reactivación de pines de seguridad:** La empresa ofrece un servicio de reactivar los pines que ya son usados en las tiendas y que ya están para desechar, con esto les ofrece a sus clientes un ahorro en su operación de seguridad.
- **Asesoría para cubrir las necesidades de cada cliente:** Como existen varias tecnologías en los productos de seguridad electrónica anti hurto hay que analizar las necesidades puntuales que tenga cada cliente y así asegurar un plan de acción con los productos adecuados.
- **Mantenimiento de equipos:** Presta servicios de mantenimiento a las antenas/pedestales y de los equipos despinadoras, cuenta con personal especializado con años de experiencia y trayectoria en servicio de mantenimiento de estos equipos, prioriza en tener técnicos del SENA con énfasis en electromecánica y electrónica así asegura alargar la vida útil de los equipos ya instalados.

Para proteger y asegurar la constante compra de productos y servicios de un cliente se hacen contratos de suministros y/o contratos de mantenimientos exclusivos donde el cliente al adquirir un producto está condicionado a realizar mantenimientos exclusivamente con el servicio técnico de la empresa.

Las fortalezas identificadas en el análisis de venta de productos y servicios son los servicios diferenciadores que presta la compañía como los son la asesoría y el mantenimiento o servicios post venta.

La debilidad identificada en este análisis es que los productos no poseen aspectos diferenciadores notables, puesto que el mercado anti hurto tiene cualidades específicas para poder ser utilizado en los almacenes.

### **3.2.4 Abastecimiento y Distribución De Producto**

La compañía importa sus productos a Colombia desde China puesto que tiene la representación comercial de la empresa Fantec Ltda. Que es la empresa que fabrica los productos (EAS), los productos son traídos al país por transporte marítimo tardando entre 30 y 40 días en llegar a las instalaciones de la empresa en Bogotá, para toda esta operación de logística internacional se contrata intermediación aduanera y logística internacional.

La distribución en Colombia de los productos a los clientes se acuerda en cada contrato, según la negociación se realizan distribuciones diferentes y sus costos son asumidas por la empresa, asumidas por el cliente o asumidas por partes iguales cliente – empresa.

Para la empresa la atención al cliente y la rapidez en los despachos son primordiales puesto que se reconoce que los clientes necesitan poner sus productos en las diferentes grandes superficies lo antes posible y esto no lo pueden hacer sin llevar puestos nuestros productos, si el cliente realiza una orden de compra antes de las 3 de la tarde ese mismo día se realiza el despacho de la mercancía, esta es una fortaleza que tiene la compañía puesto que se ha observado que la distribución de productos de la mercancía es lenta y no se tiene en cuenta la necesidad de los clientes.

### **3.2.5 Establecimiento De Precios**

Debido a la representación comercial que se tiene de la empresa de origen chino Fantec Ltda., los costos los productos son bajos y haciendo comparación con los precios de venta de los competidores los precios se pueden establecer hasta un 15% más bajos, es decir un pin de seguridad en el mercado cuesta alrededor de 250 y 255 pesos y la empresa en la actualidad puede ofrecer un precio de 213 pesos, por este motivo surge la fortaleza de precios competitivos en el mercado.

### **3.2.6 Análisis De Control Financiero**

En el análisis de control financiero se realizarán los respectivos análisis basados en los balances generales y estados de ganancias y pérdidas (PYG) de la empresa de los años 2014 y 2015 proporcionados por la empresa.

#### **3.2.6.1 Análisis De Solvencia**

##### **Solvencia**

El análisis de la solvencia muestra que durante el año 2015 la empresa tiene \$1,24 en activos corrientes por cada \$1 de pasivos corrientes o también se puede decir que la empresa tiene sus pasivos corrientes cubiertos 1,24 veces.

##### **Capital Neto de Trabajo**

Este rubro indica que en comparación con el año 2014 la liquidez al corto plazo de la compañía aumento en el año 2015 en un 26%.

La compañía obtuvo un cambio significativo en la prueba acida aplicada a cada año, esto se debe a que el rubro de los clientes hace referencia a las cuentas por cobrar, si excluimos este rubro es porque necesitamos conocer la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, lo cual quiere decir que por cada peso (\$1) que la empresa debe dispone de \$1,14 para pagarlo.

#### **3.2.6.2 Análisis De Deuda**

##### **Endeudamiento**

El porcentaje obtenido en el análisis al endeudamiento indica que la compañía tiene \$0,67 de deuda por cada peso (\$1) en activos, el endeudamiento creció en 1% con respecto al año 2014.

### **3.2.6.3 Análisis De La Actividad**

#### **Rotación de inventario**

Durante el año 2014 el inventario roto 4,96 veces, y en el año 2015 disminuyo a 3,84 veces durante el año, esto se debe a que la compañía realiza menos importaciones, pero de mayor cantidad para generar menores costos en la operación también es posible calcular cuánto se demoró en rotar el inventario de la siguiente forma:

La mercancía permanece en bodegaje antes de ser vendida en su totalidad, en 2014 42,3 días y en 2015 54,6 días.

Para la empresa representa una debilidad tener tantos días inventario almacenado puesto que no cuenta con una alta capacidad de almacenamiento.

#### **Rotación de cartera**

La rotación de cartera en la compañía durante el año 2014 fue de 2,6 veces, y durante el 2015 3,6 veces, la rotación de cartera en la compañía es mayor durante el último año debido a que cuenta con un mayor número de clientes que en el 2014 pero este indicador sigue siendo muy bajo para la compañía puesto que afecta directamente la liquidez para el desarrollo de la actividad.

La rotación de carrera tomo en promedio 99,5 días en 2015 y 138,5 días durante el 2014.

Para la compañía es una debilidad tener rotaciones de cartera lentas puesto que afecta su musculo financiero.

### **3.2.6.4 Análisis de rentabilidad**

#### **Margen de utilidad bruta**

El análisis del margen de utilidad bruta indica que en el 2015 por cada unidad monetaria que la empresa recibe de su operación o venta obtiene un 29%.

#### **Margen de utilidad neta**

El análisis de este factor indica que el 9% de cada peso (\$1) de las ventas es lo que le queda a la compañía después de haber deducido los costos y gastos de su operación e impuestos.

### **3.2.2 Fortalezas Y Debilidades Identificadas**

#### **Fortalezas**

- Buena relación con proveedores
- Precios competitivos
- Alta calidad en los productos
- Abastecimiento oportuno del producto
- Excelente atención al cliente
- Lista de clientes disponible
- Rápida respuesta al cliente
- Servicios diferenciadores
- Uso eficiente de recursos en línea

#### **Debilidades**

- Poca experiencia en el mercado
- Poca capacidad de almacenamiento
- Falta de recursos financieros (lenta rotación de cartera)
- Falta de un plan estratégico
- Producto con características diferenciadoras

### 3.2.1.2 Identificación De La Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI)

**Tabla 1**

*Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)*

AREAS DE TRABAJO		PONDERACION	Sin importancia 0,0	
			Muy importante 1,0	
PRIORITARIAS		IMPACTO	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
Subsecuentes			IMPACTO	Debilidad menor 2
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>1</b>	Buena relación con proveedores	0,06	3	0,18
<b>2</b>	Precios competitivos	0,12	4	0,48
<b>3</b>	Alta calidad en los productos	0,09	4	0,36
<b>4</b>	Abastecimiento oportuno del producto	0,04	3	0,12
<b>5</b>	Excelente atención al cliente	0,06	3	0,18
<b>6</b>	Lista de clientes disponible	0,04	3	0,12
<b>7</b>	Rápida respuesta al cliente	0,06	4	0,24
<b>8</b>	Servicios diferenciadores	0,08	4	0,32
<b>9</b>	Uso eficiente de recursos tecnológicos	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>1</b>	Poca experiencia en el mercado	0,09	1	0,09
<b>2</b>	Poca capacidad de almacenamiento	0,03	2	0,06
<b>3</b>	Falta de recursos financieros	0,11	1	0,11
<b>4</b>	Falta de un plan estratégico	0,07	1	0,07
<b>5</b>	Producto con características diferenciadoras	0,04	2	0,08
<b>6</b>	Una empresa recién establecida en el mercado	0,06	1	0,06
		1		2,62

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz evalúa las principales fortalezas y debilidades que posee la empresa, en la matriz se observa que en primer lugar se encuentra la fortaleza número 2. Precios competitivos, lo cual se debe a la importación directa de los productos puesto que se tiene un contrato de exclusividad y representación de la marca Fantec L.T.D.A de China en Colombia.

La alta calidad en los productos ocupa el segundo puesto, debido a que el principal producto vendido por la compañía los cuales son los pines o TAGS de seguridad presentan mayor calidad en cuanto a la dureza del material externo que le confiere mayor resistencia al daño físico al cual pueda estar expuesta, en cuanto a los componentes de seguridad internos, sobresale el mayor grosor de la lámina que ajusta la puntilla a la etiqueta de seguridad, generando mayor confiabilidad en la resistencia de la etiqueta de seguridad ante intentos de robo, tecnologías usadas y puede ser reutilizado un mayor número de veces que los usados por la competencia.

Por último, los servicios diferenciadores como el monitoreo constante del buen funcionamiento de los productos y el mantenimiento post venta en las tiendas hace que los clientes prefieran adquirir los productos que la empresa ofrece.

Las debilidades identificadas en la matriz con mayor peso son la falta de recursos financieros, debido a que la organización no cuenta con un musculo financiero fuerte, y la falta de experiencia en el mercado, puesto que la empresa es relativamente nueva en el sector

El total ponderado es de 2,62 lo que indica que se encuentra levemente por encima de la media, estos resultados quieren decir que la empresa puede utilizar sus fortalezas para lograr superar sus debilidades y alcanzar de esta forma una posición fuerte dentro del mercado.

### 3.1.1.3 Identificación De Fortalezas (Priorización)

**Tabla 2**

*Matriz de priorización de fortalezas*

		<div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <span>Buena relación con proveedores</span> <span>Precios competitivos</span> <span>Alta calidad en los productos</span> <span>Abastecimiento oportuno del producto</span> <span>Excelente atención al cliente</span> <span>Lista de clientes disponible</span> <span>Rápida respuesta al cliente</span> <span>Servicios diferenciadores</span> <span>Uso eficiente de recursos tecnológicos</span> </div>										
<b>FACTORES</b>		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>	<b>F9</b>	$\Sigma$	<b>%</b>
<b>F1</b>	Buena relación con proveedores	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1,5	3,7
<b>F2</b>	Precios competitivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8,5	21,0
<b>F3</b>	Alta calidad en los productos	1	0	1	1	1	1	1	1	1	7,5	18,5
<b>F4</b>	Abastecimiento oportuno del producto	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2,5	6,2
<b>F5</b>	Excelente atención al cliente	1	0	0	1	1	1	1	0	1	5,5	13,6
<b>F6</b>	Lista de clientes disponible	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,5	1,2
<b>F7</b>	Rápida respuesta al cliente	1	0	0	1	0	1	1	0	1	4,5	11,1
<b>F8</b>	Servicios diferenciadores	1	0	0	1	1	1	1	1	1	6,5	16,0
<b>F9</b>	Uso eficiente de recursos tecnológicos	1	0	0	1	0	1	0	0	1	3,5	8,6
		8	1	2	7	4	9	5	3	6	40,5	100

Fuente: Elaboración propia

Al realizar las matrices de evaluación de los factores internos (EFI) se obtuvieron fortalezas y debilidades importantes para la organización, las cuales deben ser priorizadas con el fin de obtener las que tienen mayor relevancia para la organización



**Tabla 5***Debilidades priorizadas*

N°	DEBILIDADES	%
D3	Falta de recursos financieros	27,8
D4	Falta de un plan estratégico	27,8
D1	Poca experiencia en el mercado	16,7
D6	Una empresa recién establecida en el mercado	16,7

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Análisis externo

#### 3.3.1 Fuerzas Económicas

##### 3.3.1.1 Político Legal

Las empresas del sector de seguridad cuando crean un nuevo producto EAS generan patentes internacionales y las demás empresas no pueden comercializar estos productos, aunque estas patentes no rigen en todos los países la empresa se asegura de vender productos que no tengan patentes vigentes para evitar problemas legales con grandes multinacionales.

En Colombia quien regula todas las empresas que suministras productos y servicios es la Superintendencia de vigilancia y seguridad privada que es un organismo del orden nacional, de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con autonomía administrativa y financiera le corresponde ejercer el control, inspección y vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada.

##### 3.3.1.2 Económico

En términos generales las tiendas de conveniencia en Suramérica verán un sólido crecimiento proyectado debido al aumento en la urbanización y en los estilos de vida agitados que requieren

opciones de snacks que se pueden comer en el camino. Los mercados más maduros de Norteamérica verán oportunidades de expansión en tiendas de variedades y farmacias debido a que los consumidores que cuidan su presupuesto buscan opciones convenientes y económicas.

Las tiendas por departamento son uno de los canales con el mayor potencial de crecimiento. Como es el caso de los participantes chilenos, liderados por Falabella, FACY, tienen importantes planes de expansión en el país, entre los cuales está la apertura de una tienda por departamento insignia de 15.000 m<sup>2</sup> entre 2016-2018 bajo la bandera de Falabella. Aunque como lo es el caso de la tienda Ripley, la cual llegó a Colombia en 2013 y a la fecha decide abandonar sus operaciones en el país puesto que sus operaciones no dieron los frutos esperados, ellos dejan 6 grandes locales comerciales para un nuevo retail de origen también chileno llamado Paris.

Esto demuestra que, a pesar de que la economía colombiana ha disminuido su velocidad de crecimiento, los participantes tienen confianza en los prospectos de largo plazo del mercado colombiano.

### **3.3.2 Microambiente**

#### **3.3.2.1 Clientes**

Las empresas de gran tamaño son el objetivo de la compañía, como las tiendas de retail, actualmente la empresa cuenta con tres grandes clientes como lo son, supermercados Éxito, Falabella y tiendas Ripley brindándoles varias alternativas para asegurar contra el hurto los productos que ofrecen en sus tiendas.

La empresa cuenta con más de 70 clientes generados a través de los contratos adquiridos con las tiendas de retail: estos contratos son de suministro de TAGs o pines de seguridad de forma exclusiva para cada retail, por lo tanto, los 70 clientes están obligados a comprar los TAGs de seguridad a la empresa, así cuando la mercancía sea entregada y exhibida en las tiendas lleven instalados el mismo TAG de seguridad que selecciono el retail.

Sin embargo, se presentan diferentes oportunidades de negocio en aquellas tiendas de menor tamaño, las cuales representan un porcentaje elevado en el comercio colombiano y tienen iguales necesidades a las empresas mayores en cuanto a su seguridad.

### **3.3.2.2 Proveedores**

El mercado Chino en la actualidad es una de los más grandes a nivel mundial, se ha convertido en el mayor proveedor de la gran mayoría de industrias, en este caso los productores de productos anti hurto se encuentran en esta región, la empresa cuenta con la representación de una empresa llamada Fantec Ltda., siendo AL telecomunicaciones la única empresa en latino América que puede vender y distribuir sus productos, así mismo se tienen tres proveedores más ubicados también en China, y un proveedor nacional.

### **3.3.2.3 Análisis de la competencia con case en las cinco fuerzas de Porter**

La globalización, las nuevas tecnologías y los constantes cambios que sufren los mercados mundiales han hecho que la competitividad sea un factor determinante en el éxito de una compañía, es importante y fundamental para la organización analizar el entorno y la competencia o empresa a las que se enfrenta en el sector puesto que de dicho análisis surgirán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos y lograr satisfacer las expectativas de los clientes, para lograr dicho análisis a continuación se usara el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

#### **3.3.2.3.1 La rivalidad entre las empresas que compiten**

La rivalidad entre las empresas dedicadas a la protección anti hurto en tiendas, retail y grandes superficies es alta, aunque no exista una gran cantidad de competidores, los competidores sobresalientes en el sector existentes son cuatro medianas empresas y dos multinacionales.

Para las empresas multinacionales los clientes potenciales son las grandes superficies y grandes cadenas que están presentes en el territorio y las que están por entrar, ellos atraen al cliente con precios competitivos, las medianas empresas también atacan a este tipo de clientes, pero están más enfocadas en tiendas de marcas propios nacionales y locales comerciales pequeños.

La empresa actualmente además de competir con calidad y precios, presta servicio post venta puesto que se observó la debilidad en el mercado de atender requerimientos de los clientes después

de la adquisición de los productos, para la compañía no se trata solo de vender si no también satisfacer todos los requerimientos del cliente, puesto que un cliente satisfecho se puede convertir en una segunda oportunidad de venta.

A continuación, se presenta la lista de los principales competidores de la empresa a nivel nacional.

**Tabla 6**

*Principales competidores*

	<b>EMPRESA</b>	<b>PARTICIPACION</b>
1	Tyco	30%
2	Checkpoint	25%
3	Control Zone	10%
4	Sensortes	8%
5	Quality Service	5%
6	Plus Solution	5%

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.2.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores**

El riesgo existente de la entrada de nuevos competidores en el mercado es mediano puesto que la demanda de la seguridad anti hurto en las tiendas colombianas es creciente debido al elevado número de robos diarios en las tiendas y grandes superficies presentes en el territorio nacional.

Varias empresas del exterior se encuentran interesadas y ven una gran oportunidad en el mercado colombiano, como es el caso de las empresas que fabrican productos anti hurto que provienen de China que buscan establecerse dentro del país, buscar representaciones o alianzas comerciales.

La entrada de nuevos competidores posee varias barreras, como lo son:

- Las grandes necesidades de capital
- Permisos especializados ante la Súper Intendencia de Vigilancia
- Altos aranceles
- Posesión de patentes
- Experiencia en el mercado

### **3.3.2.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

El mercado de la seguridad anti hurto en la actualidad no posee productos sustitutos, aunque existen mejoras de productos y desarrollo de nuevas tecnologías para que el este cuente con una mayor capacidad de detección.

### **3.3.2.3.4 Poder de negociación de los proveedores**

Existen a nivel mundial muchos proveedores y fabricantes de los productos de seguridad anti hurto, a nivel nacional no existen proveedores puesto que estos productos no son fabricados en el país.

La empresa cuenta con la representación de su mayor proveedor, pero no es el único, puesto que esto haría que su poder de negociación fuera demasiado alto.

### **3.3.2.3.5 Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores es mediano, debido a que no hay diferenciación en los productos, pero es un producto que todas las grandes y medianas cadenas deben tener para disminuir la merma de producto. Los productos por lo general obtienen descuentos por compras en volumen.

## **3.3.3 Oportunidades Y Amenazas Identificadas**

### **Oportunidades**

- Llegada de nuevas tiendas al país
- Constante demanda de pequeñas empresas
- Desarrollo de nuevos productos (mejorar actuales)
- Adquisición de nuevas tecnologías

- Tratados internacionales
- Clientes insatisfechos con proveedores actuales (competencia)
- Posibilidad de exportación
- Aumento de robos en tiendas y cadenas de supermercados
- Alianzas estratégicas y Representaciones

### **Amenazas**

- Competencia de multinacionales
- Variaciones constantes de la TRM
- Elevación de Aranceles
- Entrada de nuevos competidores

### 3.3.3.1 Identificación de la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

**Tabla 7**

*Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

AREAS DE TRABAJO		PONDERACION	Sin importancia 0,0 Muy importante 1,0	
PRIORITARIAS		IMPACTO	Amenaza importante 1	Oportunidad menor 3
Subsecuentes			Amenaza menor2	Oportunidad importante 4
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	TOTAL, PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Llegada de nuevas tiendas al país	0,13	4	0,52
2	Constante demanda de pequeñas empresas	0,09	4	0,36
3	Desarrollo de nuevos productos (mejorar actuales)	0,07	4	0,28
4	Adquisición de nuevas tecnologías	0,06	3	0,18
5	Tratados internacionales	0,04	3	0,12
6	Clientes insatisfechos con proveedores actuales (competencia)	0,09	4	0,36
7	Posibilidad de exportación	0,04	3	0,12
8	Aumento de robos en tiendas y cadenas de supermercados	0,07	4	0,28
9	Alianzas estratégicas y Representaciones	0,1	4	0,40
<b>AMENAZAS</b>				
1	Competencia de multinacionales	0,09	1	0,09
2	Variaciones constantes de TRM	0,08	1	0,08
3	Elevación de Aranceles	0,06	2	0,12
4	Entrada de nuevos competidores	0,08	1	0,08
		1		2,99

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores externos evalúa las oportunidades y amenazas que posee la empresa, en la matriz se observa que en primer lugar se encuentra la oportunidad número 1. Llegada de nuevas tiendas al país y la oportunidad número 9. Alianzas estratégicas y representaciones, lo cual se debe a que Colombia es un país atractivo para empresas de retail y grandes superficies que se encuentran en el extranjero, y a su vez empresas que buscan aliados o empresas que los puedan representar dentro del país para poder distribuir productos de seguridad para grandes y medinas tiendas.

Las amenazas que poseen mayor ponderación son la numero 3. Elevaciones aranceles y la numero 1. Competencia de multinacionales, son dos grandes amenazas a las que se enfrenta la compañía, puesto la primera incrementa los costos de la mercancía y la segunda por que las multinacionales especialmente TYCO cada vez crece más en el mercado colombiano.

El total ponderado es de 2,99 lo cual indica que se encuentra por encima de la media, esto quiere decir que la empresa a pesar de las amenazas a las que se enfrenta la empresa utiliza las oportunidades que ofrece el entorno y así reducir el impacto de dichas amenazas.

### 3.3.3.2 Priorización amenazas y oportunidades

**Tabla 8**

*Matriz de priorización de amenazas*

FACTORES	Competencia de multinacionales	Variaciones constantes de TRM	Elevación de Aranceles	Entrada de nuevos competidores	%	
	A1	A2	A3	A4		
A1 Competencia de multinacionales	0,5	1	1	0,5	3	37,5
A2 Variaciones constantes de TRM	0	1	1	0	1,5	18,8
A3 Elevación de Aranceles	0	0	1	0	0,5	6,3
A4 Entrada de nuevos competidores	0,5	1	1	0,5	3	37,5
	1	3	4	1	8	100,0

Fuente: Elaboración propia

Al realizar las matrices de evaluación de los factores internos (EFI) se obtuvieron fortalezas y debilidades importantes para la organización, las cuales deben ser priorizadas con el fin de obtener las que tienen mayor relevancia para la organización.

**Tabla 9**

*Amenazas priorizadas*

N°	AMENAZAS PRIORIZADAS	%
A1	Competencia de multinacionales	37,5
A4	Entrada de nuevos competidores	37,5
A2	Variaciones constantes de TRM	18,8

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10***Matriz de priorización de oportunidades*

		Llegada de nuevas tiendas al país	Constante demanda de empresas	Desarrollo de nuevos productos	Adquisición de nuevas tecnologías	Tratados internacionales	Cientes insatisfechos	Posibilidad de exportación	Aumento de robos en tiendas	Alianzas estratégicas, representación		
<b>FACTORES</b>		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>	$\Sigma$	%
<b>O1</b>	Llegada de nuevas tiendas al país	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8,5	21,0
<b>O2</b>	Constante demanda de pequeñas empresas	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7,5	18,5
<b>O3</b>	Desarrollo de nuevos productos (mejorar actuales)	0	0	1	1	1	0	1	0	0	3	7,4
<b>O4</b>	Adquisición de nuevas tecnologías	0	0	1	1	1	0	1	0	0	3	7,4
<b>O5</b>	Tratados internacionales	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2,5
<b>O6</b>	Cientes insatisfechos con proveedores actuales (competencia)	0	0	1	1	1	1	1	1	1	6,5	16,0
<b>O7</b>	Posibilidad de exportación	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1,5	3,7
<b>O8</b>	Aumento de robos en tiendas y cadenas de supermercados	0	0	1	1	1	0	1	1	0	4,5	11,1
<b>O9</b>	Alianzas estratégicas y Representaciones	0	0	1	1	1	0	1	1	1	5	12,3
		1	2	6	6	8	3	8	5	4	41	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11***Oportunidades priorizadas*

N°	OPORTUNIDADES PRIORIZADAS	%
<b>O1</b>	Llegada de nuevas tiendas al país	21
<b>O2</b>	Constante demanda de pequeñas empresas	18,5
<b>O6</b>	Cientes insatisfechos con proveedores actuales (competencia)	16

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.3 Análisis DOFA**

#### **Oportunidades**

- Llegada de nuevas tiendas al país
- Constante demanda de pequeñas empresas
- Desarrollo de nuevos productos (mejorar actuales)
- Clientes insatisfechos con proveedores actuales (competencia)
- Posibilidad de exportación
- Alianzas estratégicas y Representaciones

#### **Amenazas**

- Competencia de multinacionales
- Variaciones constantes de la TRM
- Elevación de Aranceles
- Entrada de nuevos competidores

#### **Fortalezas**

- Buena relación con proveedores
- Precios competitivos
- Alta calidad en los productos
- Uso eficiente de recursos en línea

#### **Debilidades**

- Poca experiencia en el mercado
- Poca capacidad de almacenamiento
- Falta de recursos financieros (lenta rotación de cartera)
- Falta de un plan estratégico

**Tabla 12** *Análisis DOFA*

	<b>FORTALEZAS -F</b>	<b>DEBILIDADES -D</b>
	F1. Buena relación con proveedores F2. Precios competitivos F3. Alta calidad en los productos F4. Abastecimiento oportuno del producto F5. Excelente atención al cliente F6. Lista de clientes disponible F7. Rápida respuesta al cliente F8. Servicios diferenciadores F9. Uso eficiente de recursos en línea (WEB)	D1. Poca experiencia en el mercado D2. Poca capacidad de almacenamiento D3. Rotación lenta de cartera D4. Falta de un plan estratégico D5. Producto sin características diferenciadoras D6. Poco reconocimiento en el mercado
<b>PORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
O1. Llegada de nuevas tiendas al país O2. Constante demanda de pequeñas empresas O3. Desarrollo de nuevos productos (mejorar actuales) O4. Adquisición de nuevas tecnologías O5. Tratados Internacionales O6. Clientes insatisfechos con proveedores actuales O7. Posibilidad de exportación O8. Aumento de robos en tiendas y supermercados O9. Alianzas Estratégicas y Representaciones	F2, F3, F4-O1. Estudio de entrada de nuevas tiendas al país, con el fin de encontrar las oportunidades de mercado que hay en cada una. F4, F5, F6-O3. Programa de incentivos para atraer nuevos clientes. F2-O4 Expansión de líneas de producto F4-O9. Exploración de nuevos segmentos de mercado	D4-O1 Elaborar un plan estratégico de marketing para penetrar en el mercado. D1, D6-O6. Penetrar en el mercado garantizando a los clientes un producto innovador, con un mejor servicio que el que manejan actualmente.
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>
A1. Competencia de Multinacionales A2. Variaciones constantes de TRM A3. Elevación de Aranceles A4. Entrada de nuevos competidores	F2, F3-A4. Desarrollo de una estrategia que nos permita mostrar a los clientes las características que diferencian nuestro producto del cualquier otro en el mercado. F5, F7-A4. Ofrecerle siempre al cliente el servicio post venta sin ningún costo adicional, al que ya pagaron por adquirir el producto. F8-A1, A4. Estudiar a los potenciales competidores, para así generar una estrategia que nos permita ofrecer un servicio más amplio y completo que el ya existente en el mercado.	D1, D6- A1, A4. Generar una estrategia fuerte de mercadeo que permita llegar con mayor rapidez a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

## **4. PLAN DE ACCIÓN**

### **4.1 Objetivos estratégicos**

1. Establecer nuevas relaciones que permitan a la empresa darse a conocer y así conseguir nuevos clientes
2. Búsqueda de nuevas fuentes de capital
3. Expansión de la empresa a nivel internacional
4. Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera

### **4.2 Desarrollo Plan de Acción**

Estrategias:

1. Realizar un plan de mercadeo enfocado a la consecución de nuevos clientes
2. Promover políticas de cobranza eficientes
3. Desarrollar un plan exportador
4. Búsqueda de nuevas fuentes de capital

En todas las empresas se quiere alcanzar resultados propuestos, para esto es necesario un plan de acción, de acciones generales y específicas que se deben establecer por departamentos, este plan de acción propone alcanzar los objetivos estratégicos que fueron establecidos con anterioridad.

La empresa A.L telecomunicaciones en su plan de acción desarrollará 4 objetivos estratégico y desplegará cuatro grandes estrategias que abarcan diferentes áreas de la compañía, en cada área hay responsables del cumplimiento del tiempo, evaluar las acciones, procurar ser consecuente con los recursos asignados.

1. Establecer nuevas relaciones que permitan a la empresa darse a conocer y así conseguir nuevos clientes

**Tabla 13**

*Estrategia 1*

ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACION	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Realizar un plan de mercadeo enfocado a la consecución de nuevos clientes	Utilizar los medios de mercadeo modernos como redes sociales empresariales para dar a conocer la empresa	1 año (estudiar viabilidad de ser permanente)	Tiempo /personal/ inversión en manejo de comunicaciones/capacitación en manejo de redes sociales	Gerencia comercial	# de clientes después de networking - # de clientes antes de networking
	Realizar una campaña de E-mail marketing	3 meses	Tiempo /personal/ diseño de mailing/inversión para la creación de la campaña	Gerencia comercial	# de clientes nuevos/ # de correos enviados
	Asistir a ferias empresariales y de servicios	3 ferias al año	Tiempo extra del personal para asistir a ferias/personal	Gerencia comercial	# de nuevos clientes/ # de ferias
	Enviar el portafolio de productos a las tiendas que se encuentran en el exterior y tienen posible entrada al país	1 año	Personal/desarrollo del portafolio de productos/tiempo para creación de base de datos/ gastos de envío	Gerencia comercial	# de empresas que contactan a la empresa

Fuente: Elaboración propia

2. Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera, 3. Expansión de la empresa a nivel internacional

**Tabla 14**

*Estrategia 2 y 3*

ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACION	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Promover políticas de cobranza eficientes	Llamadas para recordar que la cartera tiene 5 días para vencerse	1 año	Tiempo/ personal	Gerente de operación	# de clientes que pagan/ # de clientes llamados
	Cobrar un porcentaje de interés a carteras vencidas	1 año (posibilidad de permanencia)	personas	Gerente de operación	# de carteras pagas antes de interés vs # de cartera pagas después de interés
	contratar asesores jurídicos	3 meses	Monetario/experto en cobranza	Gerente general	# de clientes que pagan
Desarrollar un plan exportador	Analizar mercados a los que se puede entrar	1 año	Personal/contratación de agencia exportadora	Gerente comercial	# de nuevos mercados
	Búsqueda de clientes internacionales	1 año	Tiempo/personal/inversión en viajes	Gerente general y gerente comercial	3 de nuevos clientes internacionales
	Buscar socios estratégicos en otros países	1 año	Personal/ inversión en viajes	Gerente general y gerente comercial	# de nuevos socios en el exterior
	Reunir capital para cubrir la posible demanda	15 meses	Financiamiento bancos/aportes nuevos de socios	Gerente financiero	Total del Nuevo capital

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Búsqueda de nuevas fuentes de capital

**Tabla 15**

*Estrategia 4*

ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACION	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Búsqueda de nuevas fuentes de capital	Acudir a entidades bancarias	3 meses	Personal/tiempo	Gerente general y gerente financiero	# de solicitudes aceptadas/ # de solicitudes realizadas
	Recapitalizar la empresa	1 año	Tiempo/ disponibilidad de socios	Gerente financiero	
	Búsqueda de nuevos socios	1 año	tiempo / personal	Gerente general y gerente financiero	# de nuevos socios

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

- Para la empresa será muy útil en su gestión la planificación estratégica, con la cual podrá puesto que puede reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene tanto al interior como en el ambiente externo de la compañía.

- Al realizar la auditoria interna y su respectivo análisis se reconocieron las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, las cuales fueron evaluadas por medio de la matriz EFI donde el total ponderado es de 2,62 lo que indica que se encuentra levemente por encima de la media, estos resultados quieren decir que la empresa puede utilizar sus fortalezas para lograr superar sus debilidades y alcanzar de esta forma una posición fuerte dentro del mercado, luego fueron priorizadas para reconocer cuales son los factores claves de éxito de la compañía.

- Se realizó la auditoria interna y se determinaron las amenazas y oportunidades que posee la compañía, las cuales fueron evaluadas por medio de la matriz EFE donde el total ponderado es de 2,99 que se encuentra por encima del promedio ponderado, esto significa que la empresa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

- Se formularon 4 grandes estrategias para la empresa basados en el FODA de la compañía, teniendo en cuenta la visión y la misión que la compañía posee, seguido de un plan de acción que ayuda a alcanzar los objetivos y efectuar las estrategias anteriormente nombradas en el cual se describen las actividades a realizar, el encargado, el tiempo y los recursos necesario.

- La elaboración y desarrollo de este plan estratégico nos enseñó (tanto a nosotras las estudiantes como al gerente de la compañía Alberto Lozano) a definir las mejores acciones para alcanzar los objetivos propuestos, De esta manera la gestión de la organización se facilita y logra verse más transparente, lo cual permite la evaluación en función del cumplimiento de las tareas especificadas.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Education.
- Gitman L. (1994). *Principios de Administración Financiera*. México (2007): Editorial Pearson Educación.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning. *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Hitt, M., Ireland. & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización*. México: Editorial Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I. Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Porter M, (1996). ¿What is Strategy? *Harvard Business Review* 74, (6), 61-78.
- Sanabria, M. (2004). Conceptos de administración Estratégica. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (24), 59-81.