

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su 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, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA ASF INGENIERÍA & SUMINISTROS

JEAN FERNANDO DAZA APONTE
ANDRÉS JULIÁN BARBOSA
ALEXANDRA SÁNCHEZ FIERRO
LIBARDO TÉLLEZ APONTE

INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ D.C.
2014

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA ASF INGENIERÍA & SUMINISTROS

JEAN FERNANDO DAZA APONTE
ANDRÉS JULIÁN BARBOSA
ALEXANDRA SÁNCHEZ FIERRO
LIBARDO TÉLLEZ APONTE

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica

Asesor
DR. EDGAR IBARRA AYERBE
Profesor instituto de postgrados – Fórum
Universidad de la Sabana

INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ D.C.
2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

A Dios, mi familia y todas aquellas personas que día a día creen en mí y me animan a construir un mejor futuro.

Jean Fernando Daza Aponte.

Al todo poderoso, a mi familia por estar siempre con migo, por su incansable apoyo, ejemplo y dedicación.

Andrés Julián Barbosa.

Primeramente a Dios, porque con él todo es posible, a mi familia por el apoyo y amor incondicional.

Alexandra Sánchez Fierro.

A Dios, por guiarme siempre; a la paciencia, apoyo, entusiasmo, tenacidad y la amistad incondicional de mi familia.

Libardo Téllez Aponte.

AGRADECIMIENTOS

La realización del presente trabajo no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración de varias personas e instituciones. Sin embargo se desea hacer una excepción con los más inmediatos colaboradores:

Dr. Edgar Ibarra Ayerbe. Docente área y director de la tesis

Empresa ASF Ingeniería & Suministros. Por su apoyo y colaboración.

A los docentes de la especialización, por habernos hecho partícipes de sus experiencias personales y profesionales.

A los compañeros de estudio. Con quienes se compartió experiencias.

A todos ellos muchas gracias.

Los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO	15
3.1 MARCO TEÓRICO	15
3.1.1 Objetivos organizacionales.	16
3.1.2 El proceso de planeación del marketing.	17
3.2 MARCO INSTITUCIONAL	23
3.2.1 Nuestra Empresa.	23
3.2.2 Misión.	24
3.2.3 Visión.	24
3.2.4 Portafolio de Servicios.	24
3.3 MARCO LEGAL	28
3.4 MARCO GEOGRÁFICO	28
3.4.1 Departamento del Meta	28
3.4.2 La potencia del Llano.	33
3.4.3 Villavicencio, una ciudad con futuro.	34
3.5 MARCO CONCEPTUAL	37

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	
4.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	
4.3.1 Fuentes primarias.	42
4.3.2 Fuentes secundarias.	42
4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
5. RESULTADOS	43
5.1 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN	43
5.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)	43
5.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO. (MEFE)	46
5.1.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).	49
5.1.5 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA ASF INGENIERIA Y SUMINISTROS	59
5.2.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).	68
5.2.3.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	73
5.3.1.1 ANALISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)	77
5.3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	77
6. CONCLUSIONES	85
7. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	90

LISTA DE FIGURAS

	p:
Figura 1. Tomas fotográficas empresa ASF ingeniería & suministros	13
Figura 2. Carácter futurista de la visión organizacional.	15
Figura 3. Enlaces de la planeación del marketing corporativo con la planeación en la gerencia de nivel medio.	18
Figura 4. Proceso del marketing estratégico.	19
Figura 5. Las perspectivas	21
Figura 6. Descripción de las perspectivas	22
Figura 7. Rentabilidad sostenida	23
Figura 8. Mapa del departamento del Meta.	29
Figura 9. Panorámica de Villavicencio.	30
Figura 10. Paisaje natural	30
Figura 11. Conectividad aérea, fluvial y terrestre.	32
Figura 12. Representaciones del departamento del Meta.	33
Figura 13. Puente del Chirajara.	34
Figura 14. Biodiversidad	35
Figura 15. Sitios de interés en la ciudad de Villavicencio.	36
Figura 16. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter	52
Figura 28. Cadena de valor de los compradores	59
Figura 17. Aplicación de tendencia de estrategias	71
Figura 18. Matriz de Boston.	73

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	44
Tabla 2. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos. (MEFE).	47
Tabla 3. Matriz del perfil competitivo.	49
Tabla 4. Análisis de las cinco fuerzas (Porter)	58
Tabla 5. Matriz FODA	68
Tabla 6. Frecuencias Absolutas FODA	69
Tabla 7. Matriz PEEA	71
Tabla 8. Boston Consulting Group (Bcg)	73
Tabla 9. Matriz Boston Consulting Group (Bcg)	75
Tabla 10. Estrategias de Frecuencias	75
Tabla 11. MPEC	77
Tabla 12. Mapa de Indicadores	82

INTRODUCCIÓN

Abordar la temática que enmarca el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico de ASF Ingeniería & Suministros; pretende establecer que un mundo tan dinámico y competitivo, la empresa escogida no puede prescindir de temas que relacionan: la gerencia financiera, de mercadeo, de talento humano, gerencia integral de la calidad y productividad, y por ende investigación científica que permitan las mejores prácticas para garantizar el éxito futuro de la organización.

El proceso investigativo busca precisamente contribuir a estos enfoques sistemáticos y necesarios que deben asumir la empresa, independientemente de su tamaño o actividad económica. Es una forma de pensar que busca la planeación, gestión y gerencia estratégicamente, para obtener un desempeño sostenible y de altas características modernas, cimentado en el pensamiento estratégico de manera más racional y no dejarla librada al azar, la intuición o empirismo relativo, como viene operando. Por consiguiente, mostrar cómo adoptar una perspectiva estratégica a partir del direccionamiento estratégico, que conlleve a crecer, generara utilidades y permanecer en el contexto cada vez más intenso y agresivo, donde la sobrevivencia de la organización ineficiente e ineficaz o sea no productiva y competitiva, se verá cada vez más amenazada.

Los objetivos del trabajo conllevaron a revisar todas temáticas vistas durante la Especialización en Gerencia Estratégica, destacar su importancia, describir sus bases teóricas fundamentales; con el propósito de una mayor y mejor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. De ahí la relevancia de establecer que hoy en día los cambios son los elementos más importantes de una buena gestión empresarial. Para seguir siendo competitiva en el mercado y donde todo el talento humano que la integra adopte una actitud positiva frente a los cambios.

La metodología aplicada, por las características de la temática de estudio, se enmarca dentro del tipo de investigación descriptivo – propositivo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa ASF Ingeniería & Suministros; ubicada en la calle 41 N° 32 – 66 – Barrio el Centro de la ciudad de Villavicencio; con la actividad económica: servicios de ingeniería electrónica, eléctrica y sistemas; importación de partes, accesorios, suministros de tecnología e informática; venta de materiales y artículos de papelería y escritorio, entre otros. Presenta una planeación deficiente. Por tal razón se hace necesaria una reevaluación de la situación actual con el fin de determinar si las estrategias de corto y largo plazo han sido adecuadas para cumplir con el objetivo misional de la compañía,

Este escenario se debe a la falta de conocimiento del personal directivo acerca de la importancia de la función que cumple el direccionamiento estratégico, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos y en general la ejecución de operaciones y procesos en forma empírica; lo que la hace una organización mal preparada para las demandas competitivas del futuro; de igual forma se establece indisciplina y rigurosidad necesaria para identificar, organizar y ejecutar el trabajo apropiado de manera sostenible. Presentando limitaciones vanguardista de concebir y organizar la planeación y gerencia estratégica para determinar el rumbo de una verdadera ventaja competitiva. Razón por lo cual, no establecer aspectos que son prescindibles como: el direccionamiento estratégico, medir el valor del cliente, realizar investigación de mercados, métodos de gerencia financiera adecuados; plan de empresas, estrategias competitivas para la transformación empresarial; claves renovadoras del portafolio; gestión del talento humano; eficiencia y gestión empresarial; ejecución de procesos administrativos, comunicación y manejo de información, toma de decisiones, delegación y coordinación.

Las circunstancias anteriores pueden hacer que la compañía pierda oportunidades que brinda el medio, lo que limita generar un mayor emprendimiento y el desarrollo de estrategias que garanticen el éxito futuro, e instruir un ambiente de innovación, creatividad y fomento del espíritu empresarial a todo el talento humano que la integra.

Dicha situación hace necesaria la implementación del diseño de un modelo de direccionamiento estratégico que genere un mejor programa de planeación estratégica, arquitectura tecnológica, administración del portafolio de servicios y producto de calidad;

comunicación orientada en los resultados, talento humano calificado; y mejoramiento continuo de los mismos.

Aspectos todos estos, muy importantes para tener éxito con la organización en mercado global de hoy. Por consiguiente, el gerente debe poseer mucha capacidad de liderazgo visible y unos aspectos corporativos muy claros del negocio. Y donde el equipo de colaboradores será el motor de la gestión empresarial. El resultado será, lograr una empresa con talento humano comprometido, integrados como equipo, claros de sus principios corporativos, sus objetivos y metas. Listos para enfrentar el cambio, y anticipar las estrategias.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué modo el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico puede ser una alternativa para tomar mejores decisiones gerenciales?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente proceso investigativo busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de gerencia de mercadeo, gerencia del talento humano, gerencia financiera, gerencia integral de la calidad y productividad, así mismo la gerencia y planeación estratégica, encontrar explicaciones a las variables internas y del entorno, que vienen afectando a la empresa ASF Ingeniería & Suministros. Aspectos que permitirán a los investigadores verificar diferentes conceptos vistos en la especialización dentro de la realidad que presenta la organización.

En ese orden metodológico para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, recurriendo a técnicas de investigación; utilizando para ello la encuesta, observación directa y una lista de chequeo; que conlleve a identificar la gerencia y planeación estratégica, acorde con su direccionamiento estratégico y objeto para lo cual fue creada. Posteriormente se diseñará la matriz DOFA, como instrumento para conocer sus puntos fuertes y débiles. De ahí que se busca maximizar los beneficios y minimizar los riesgos en la organización, a partir de los factores identificados en la DOFA.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El proceso investigativo se delimitó a la empresa ASF Ingeniería & Suministros. Localizada en la calle 41 N° 32 – 66, barrio el Centro de Villavicencio. Teléfonos: 6623888 – 6624706. Su actividad económica es: servicios de Ingeniería electrónica, eléctrica y sistemas, importación de partes, accesorios, suministros para PC, impresoras y celulares, venta de materiales y artículos de papelería y escritorio. Número del RUT: 40189886-9. (Ver tomas fotografías empresa).



Figura 1. Tomas fotográficas empresa ASF ingeniería & suministros

Fuente: los autores 2013.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa ASF Ingeniería & Suministros.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Análisis del macro entorno, mediante el marco Pestel.
- Analizar el nivel de interactividad de la industria a través del mismo entorno, bajo los lineamientos de las cinco fuerzas de Michael Porter.
- Elaborar la cadena de valor por la empresa ASF Ingeniería y Suministros.
- Formular la estrategia empresarial que permita a la empresa adoptar un sistema de gestión eficaz y eficiente para la toma de decisiones.

3. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO

3.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se referirá la identificación de bases teóricas que contribuyan a la solución del problema de investigación. Se inicia conceptualizando y estableciendo que la misión, en las compañías no son concebidas de manera aleatoria , sino que son creadas para lograr o alcanzar un objetivo.

La misión es la razón de la existencia de una organización, es la finalidad y el motivo por el cual se creó la misma. Todo está enfocado a tres cuestionamientos básicos: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos, la misión debe traducir la filosofía de la organización, dirigida normalmente por sus fundadores.

La visión, es la imagen que tiene una organización y como se proyecta en el futuro. Toda estructura organizacional debe tener una visión acorde a su ser, a sus recursos, al tipo de relación que quiere tener con sus clientes y segmentos de mercado, de lo que requiere hacer para generar satisfacción continua. Debe crear estrategias para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

La visión solo se alcanza cuando todos dentro de la organización trabajan en conjunto y armonía para que se haga realidad; y esta identifique una planeación estratégica que conduzca al camino a seguir (Ver figura 2).

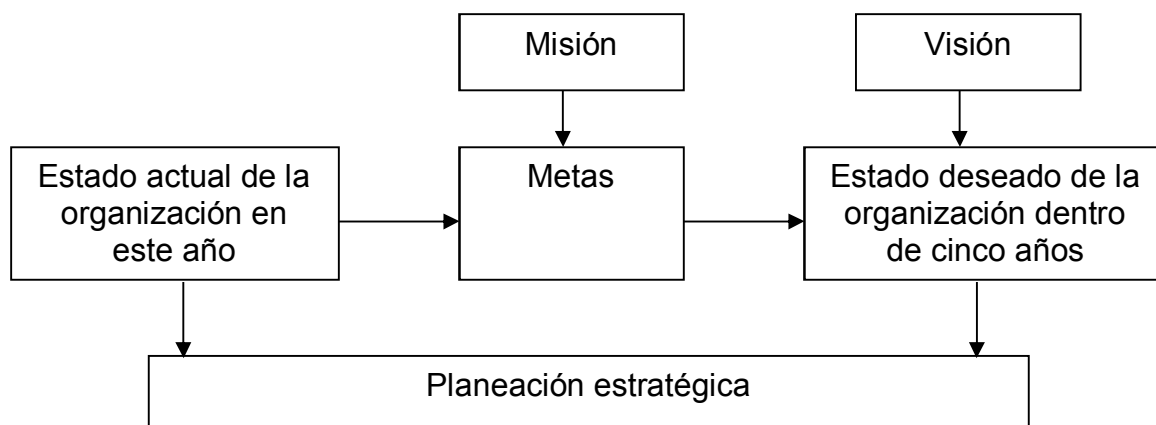


Figura 2. Carácter futurista de la visión organizacional.

Fuente. CHIAVENATO, Idalberto Gestión del talento humano. 2004.

3.1.1 Objetivos organizacionales.

Son los resultados que se pretenden alcanzar en determinado período. (Chiavenato, 2004).

Si la misión de la compañía facilita una perspectiva para el futuro, ésta ofrece el punto de partida para la definición de los objetivos que la compañía quiere alcanzar. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

- Están enfocados a los resultados que se quieren alcanzar .
- Deben estar correlacionados a otros objetivos y demás metas organizacionales.
- Ser claros y bien definidos.
- Tienen que ser cuantificables y tangibles.
- Estar determinados en un periodo de tiempo (día, semana, mes, año o quinquenio).
- Deben Ser posibles, realistas y alcanzables en el plazo propuesto..

Establecer los aportes de John Naisbitt (2000); en su libro mega tendencias enuncia lo que él consideraba en su época serían las grandes tendencias del mundo y su comportamiento en el tercer milenio. De tales megas tendencias, se han extractado cinco que permiten ilustrar la importancia del servicio en el presente siglo:

Planteó Naisbitt (2000) en su obra la gran importancia que tendrían las telecomunicaciones; lo cual efectivamente ha ocurrido. El auge de las comunicaciones y la informática han logrado lo que hasta hace poco tiempo parecía un sueño: acercar los pueblos, los mercados y las personas, distantes en el espacio, en tiempo real.

La internet y sus servicios de navegación, de correo electrónico, de cuartos virtuales de conversación, entre otros; permiten hoy que cualquier adelanto al otro lado del mundo sea conocido de inmediato. En la actualidad es posible para cualquier cliente del mundo conocer las tendencias de consumo de otros mercados, conocer nuevos productos y servicios, generar nuevos patrones de consumo, y lo que es evidente, incrementar sus niveles de exigencia para la satisfacción de sus necesidades y de sus expectativas.

Se considera relevante, caracterizar el servicio, lo cual puede ser abordado desde diferentes ópticas, las cuales generan diversos conceptos. Para poder analizar la gerencia del servicio es necesario primero tener un referente conceptual común acerca de lo que es el servicio desde esta óptica.

El diccionario (Legis 22, 1982), plantea que el servicio es: organización destinada a cuidar intereses o satisfacer necesidades públicas o privadas; acción y efecto de servir. La definición de servir es: Ser un instrumento o máquina, a propósito para un fin. Estar al servicio de otro o sujeto a él.

Karl Albrecht, (2004) plantea que existen, entre otros, dos tipos de servicio: el servicio Ayúdeme y el servicio Repárelo. El primero tiene relación con los servicios de transporte, comunicaciones y servicios públicos; de igual manera con el comercio; también con las finanzas, seguros, bienes raíces y finalmente con servicios comerciales, personales y recreativos. El segundo está asociado a la prestación de servicios de mantenimiento correctivo, ajuste y reparación; los fabricantes de partes hacen parte del servicio Repárelo' pues están comprendidos dentro de la cadena de servicio de mantenimiento y reparación.

Según Patricia Willintong (1998), establece en su libro "como brindar un servicio integral al cliente", centrado en la teoría Kaizen que significa mejoramiento continuo y ofrece algo nuevo para las organizaciones y para la gente que se encuentre involucrada en su interior y alrededor de esta. Una filosofía y una estructura que estimula a establecer en forma continúa estándares de desempeño mayor y a lograr nuevas metas en términos de la satisfacción del cliente.

3.1.2 El proceso de planeación del marketing.

La planeación es una forma metódica para que una organización pueda controlar su futuro. Se traza una ruta o plan estratégico de lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y en donde aplicarlo (Guiltinan, 2001). En estos procesos se debe tener en cuenta que se:

- Estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro.
- Encamina hacia el mejoramiento de la coordinación.
- Establece estándares de desempeño para medir las tendencias.
- Proporciona una base lógica para la toma de decisiones.
- Mejora la capacidad para afrontar el cambio.
- Amplía la capacidad para identificar las oportunidades de mercado (Guiltinan, 2001).

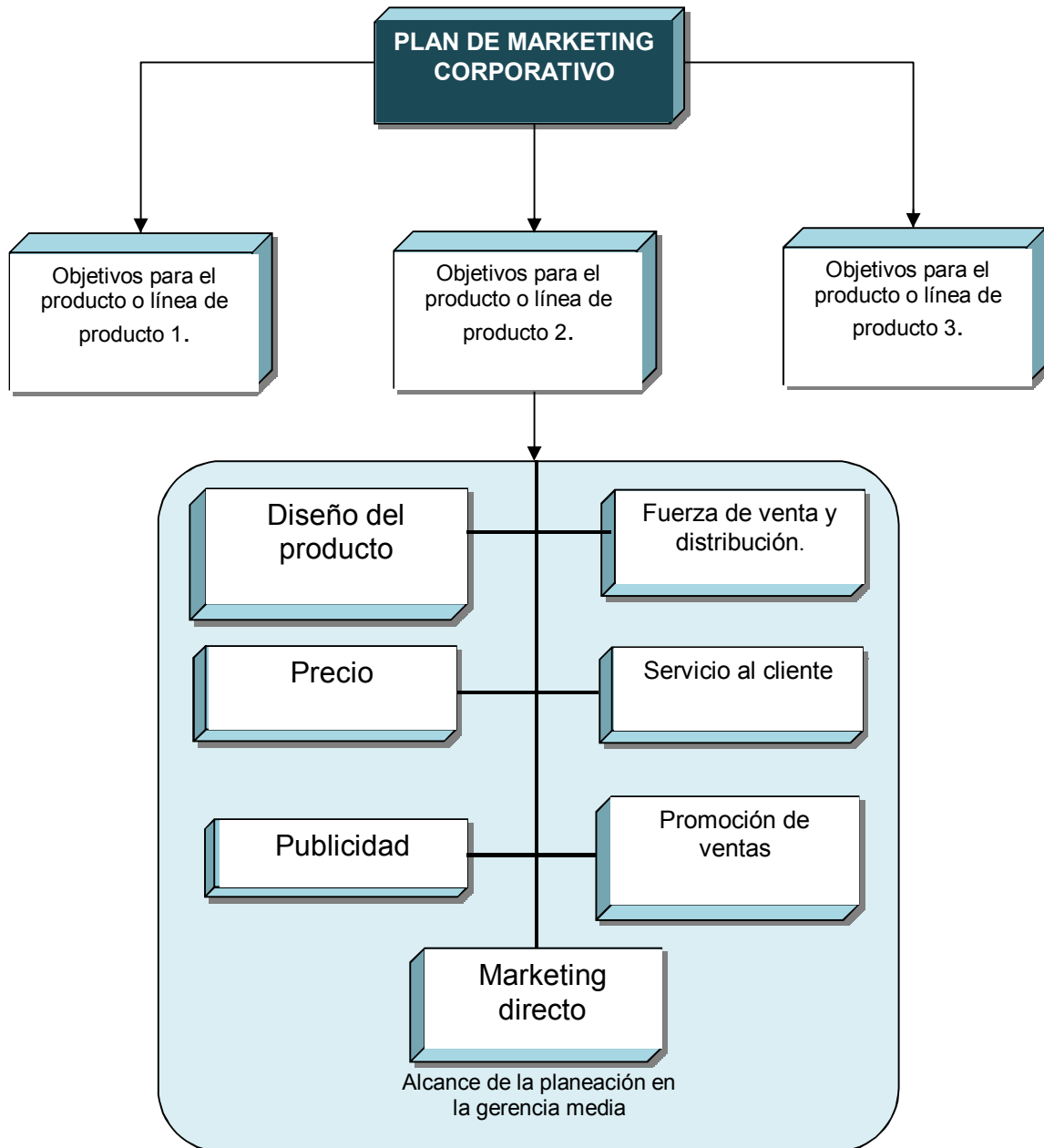


Figura 3. Enlaces de la planeación del marketing corporativo con la planeación en la gerencia de nivel medio.

Fuente. Gultinan, Josehp P. Gerencia de Marketing. 2001.

Los análisis de las necesidades del cliente y las fortalezas del competidor son una parte fundamental del proceso de planeación del marketing. En este nivel de planeación es donde se desarrollan acciones específicas para el diseño del producto, publicidad y otras estrategias enfocadas a responder a clientes y competidores.

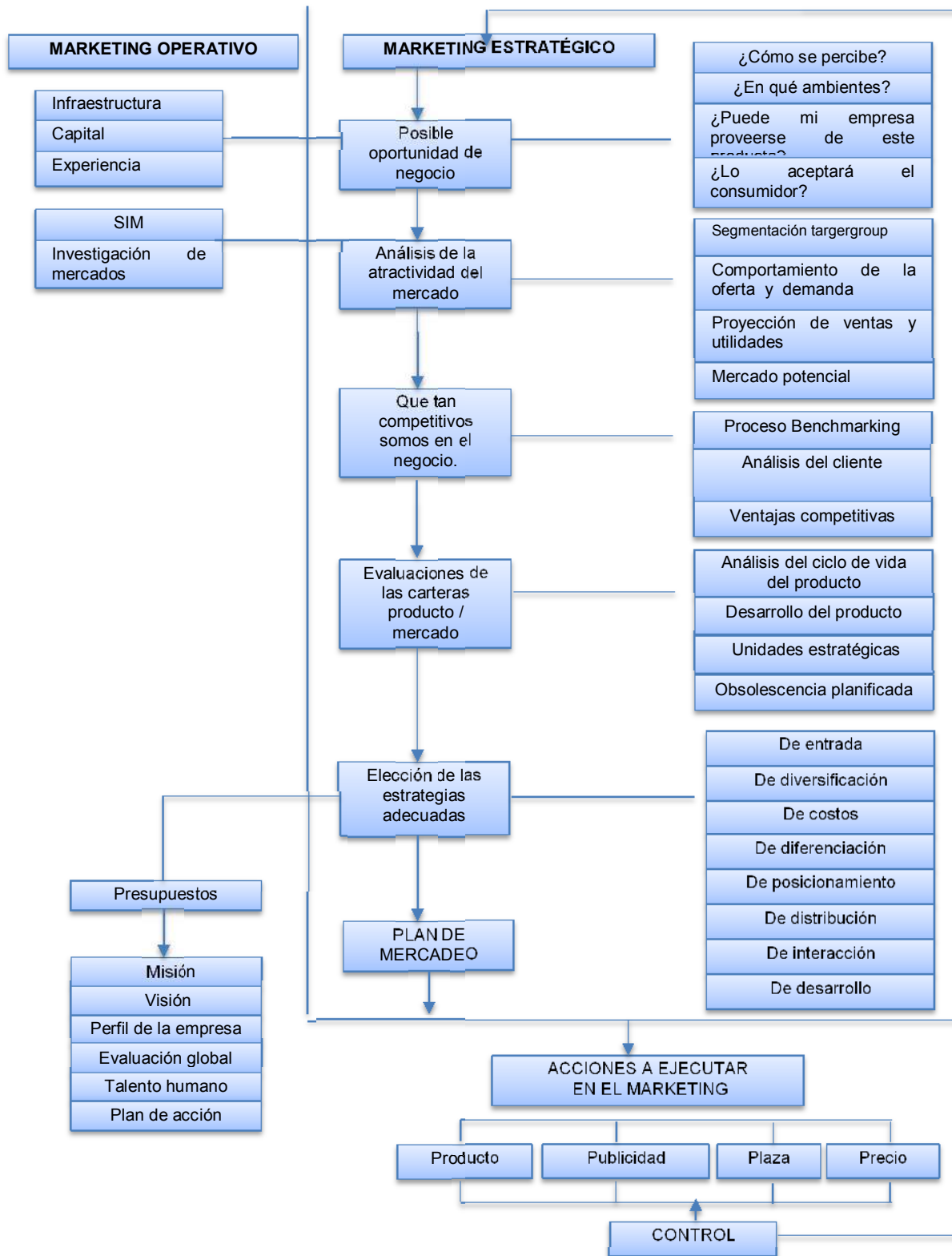


Figura 4. Proceso del marketing estratégico.

Fuente. GULTINAN, Josehp P. Gerencia de Marketing. 2001.

En ese orden de ideas Michael Porter (Mejía, 2007, citando a Porter s.f.), propuso que el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor, en este caso el cliente y con ello obtener ventajas competitivas. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos primarios.

La cadena de valor categoriza los procesos que producen valor agregado en la empresa. Las más importantes son: logística externa, producción, logística interna, ventas y mercadeo, mantenimiento y seguimiento de las mismas. Estas actividades son supervisadas por: la alta gerencia, dirección de talento humano, investigación, desarrollo y compras. Para cada actividad de valor agregado han de ser identificados los generadores de costos y valor. El concepto del marco de la cadena de valor se puso al frente del pensamiento de gerencia de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica (Mejía, 2007, citando a Porter s.f.).

Es así como en el análisis de la cadena de valor su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para cliente, lo que se traduce en un margen favorable entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

Para Porter (Mejía, 2007, citando a Porter s.f.), las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la Cadena de Valor. Por tanto, el objetivo de la cadena de valor conlleva a identificar las actividades que se realizan en las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- Cadena de valor de los canales de distribución.
- Cadena de valor de los clientes.

Una cadena de valor son todos los procesos tanto de valor agregado como de no valor agregado que se requieren para llevar un servicio a través de los canales esenciales para hacer:

- Que el servicio fluya desde las manos de operarios hasta las manos del cliente.
- Que se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.
- Reportar la inclinación del progreso del proceso puesto en práctica a la persona superior en el área.
- Conducir a la creación del estado actual y estado futuro de los procesos en el mapa de la cadena de valor e implementar un plan.
- Monitorear todos los aspectos de la implementación.
- Caminar y revisar el flujo de la cadena de valor diariamente o semanalmente.
- Hacer una implementación de alta prioridad.

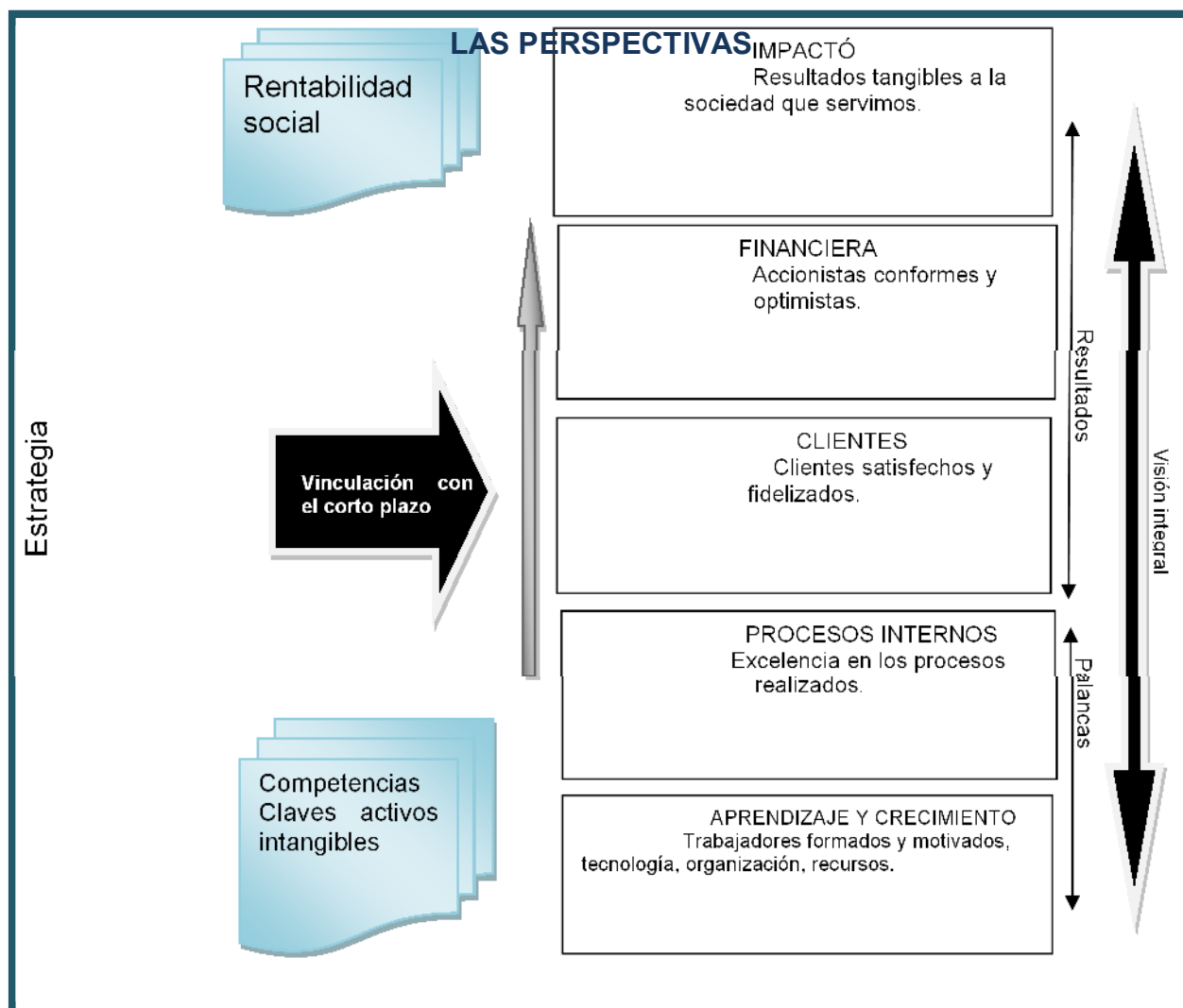


Figura 5. Las perspectivas

Fuente. GULTINAN, Josehp P. Gerencia de Marketing

DESCRIPCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS

IMPACTO Contribución efectiva en términos de calidad de vida Eventos centinelas	Describe los resultados tangibles en la sociedad.
CLIENTES Para alcanzar nuestros objetivos misionales ¿qué necesidades del cliente sociedad, debemos satisfacer?	Define la propuesta de valor para los clientes objetivo.
PROCESOS INTERNOS Para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué procesos internos de nuestra cadena de valor debemos ser excelentes?	Identifica los pocos procesos críticos que se esperan tengan mayor impacto en la estrategias.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Cómo debemos aprender, innovar y crecer garantizando la sostenibilidad del valor	Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.
FINANCIERA Soporte básico para consecución de los objetivos	Hace seguimiento al buen uso del recurso financiero.

Figura 6. Descripción de las perspectivas

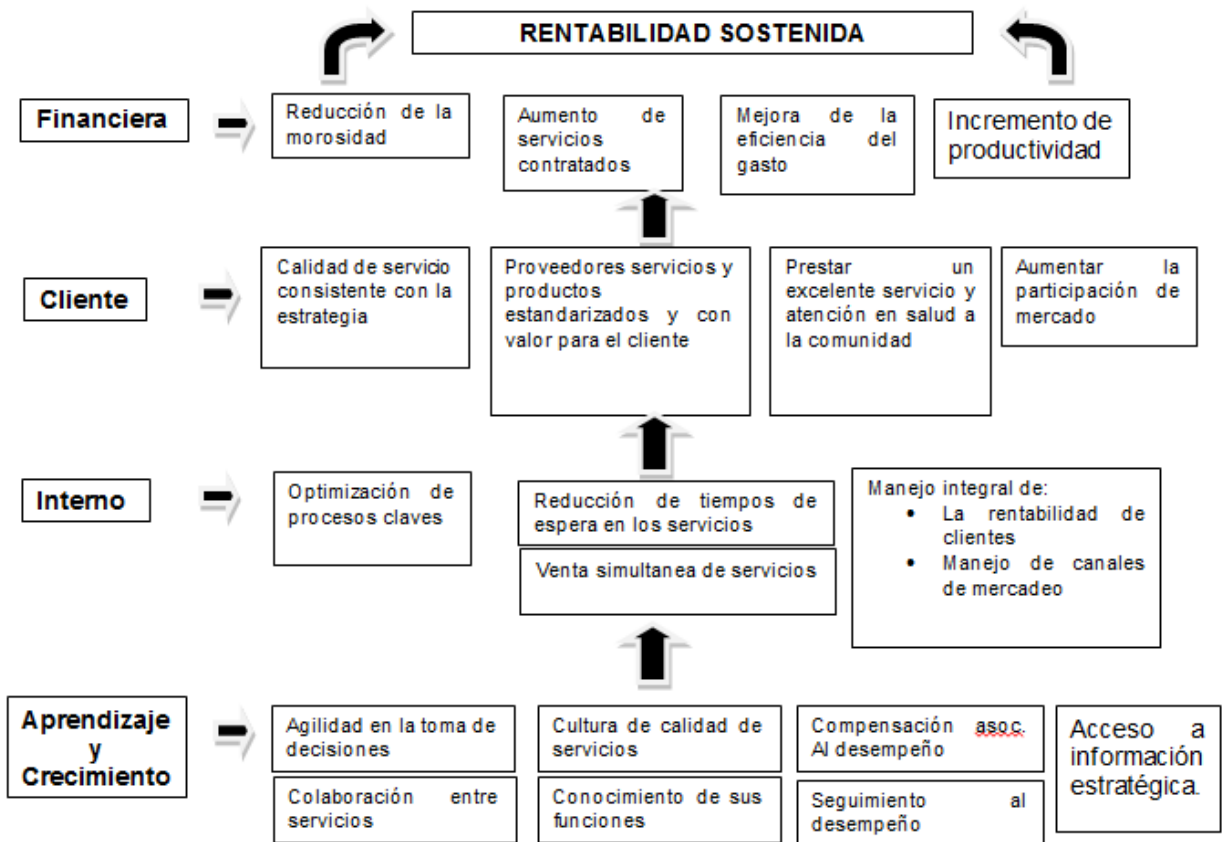


Figura 7. Rentabilidad sostenida

3.2 MARCO INSTITUCIONAL

3.2.1 Nuestra Empresa.

ASF Ingeniería y Suministros, nace en el 2003 como resultado de una acción de Resiliencia a la situación caótica del país. Cuando para muchos no había esperanza, la mentalidad fortalecida de su fundadora y gracias a su empuje y liderazgo se da inicio a una idea de negocio innovadora.

Ser pioneros en recarga de cartuchos fue fundamental en nuestro crecimiento, sin embargo el verdadero motor de nuestra empresa se construyó en la responsabilidad y satisfacción del cliente con productos de vanguardia tecnológica, en diseño y alta funcionalidad, junto con un servicio totalmente comprometido con el cliente, mejorando así el entendimiento y la aplicación de tecnologías en Villavicencio.

Actualmente se consolida como una empresa líder en la Orinoquia, con una oferta de bienes y servicios pensados para la satisfacción de las necesidades tecnológicas, de PYMES, fami empresas, Industrias en general y personas del común siempre enfocados hacia el desarrollo productivo.

3.2.2 Misión.

ASF INGENIERÍA Y SUMINISTROS, es una empresa llanera, con proyección nacional, líder en la comercialización de accesorios para computador, que busca satisfacer las necesidades tecnológicas de PYMES, fami empresas, Industrias en general y personas del común, con productos de vanguardia tecnológica y diseños innovadores de alta funcionalidad, que junto a un servicio excelente supere las expectativas del cliente.

3.2.3 Visión.

Consolidarnos como empresa líder en la Orinoquia colombiana, fortalecer nuestra presencia a nivel nacional y ser el proveedor preferido de accesorios para computador, comprometidos con superar las expectativas de nuestros clientes manteniendo siempre nuestro espíritu vanguardista y resiliente a la adversidad.

3.2.4 Portafolio de Servicios.

Mediante este portafolio de servicios ponemos a su disposición, toda nuestra capacidad técnica, administrativa y financiera junto con nueve años de experiencia en el sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S), que nos permiten garantizar la satisfacción de sus necesidades tecnológicas, apoyados en un equipo sólido y comprometido con nuestros clientes.

Nuestros servicios:

- Accesorios
- Impresoras
- Computadores

- Cables
- Circuito cerrado de TV.
- Alarmas y cámaras IP.
- Cintas y lámparas LED.
- Licencias.
- Servicio técnico.
- Papelería y suministros.

Accesorios: Ofrecemos una amplia variedad de accesorios para computador, donde el diseño y la funcionalidad son las características por excelencia.

Periféricos:	Cables y Conversores:	Protectores:
• Pantallas	• VGA	• Fundas
• Parlantes	• USB	• Skins
• Audífonos	• Extensiones	• Protector de
• Mouse	• HDMI	• teclado
• Cámaras Web	• DVI	
• Teclados	• RCA	
• Memorias USB	• Sonido	
• Memorias Micro	• Impresora	
• Gamepad		

Impresoras: Stock de Impresoras, multifuncionales laser e inyección, además de ventas sobre pedido en gran variedad de marcas y referencias incluidas las impresoras de gran formato.

Venta. Cartuchos originales y genéricos, Tóner Original y Genérico.

Recargas. (Color y Negro).Tóner y Cartuchos.

Computadores: Los cambios continuos en las TIC'S, hacen imperante mantenerse a la vanguardia de los cabios, es así como ofrecemos computadores y componentes con los últimos adelantos y tendencias.

Componentes:

- Discos Duros internos y externos
- Memorias RAM
- Unidades lectoras y quemadoras
- Fuentes de poder
- Tarjetas madres

Computadores:

- Portátiles
- De escritorio
- Tablet`s

Redes: La conectividad es hoy, un paso seguro en el desarrollo productivo de los individuos y las organizaciones, le ofrecemos soluciones de conectividad eficientes y asequibles.

Cables

Dispositivos

Servidores

Tarjetas

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Red • blindado • Retráctil | <ul style="list-style-type: none"> • Routers • Switch | <ul style="list-style-type: none"> • Dedicados • No dedicados | <ul style="list-style-type: none"> • Alámbricas e inalámbricas, • De conexión PCI y PCI exprés, • USB • De largo alcance |
|--|---|---|--|

Sistemas de seguridad: La inseguridad es una realidad que nos inquieta a todos y pensado en su tranquilidad, ASF Ingeniería y Suministros tiene soluciones flexibles, inteligentes, con tecnología de punta, al alcance y medida de su negocio.

Circuitos Cerrados de Televisión:

- Cámaras profesionales y
- Semi-profesionales.
- Internas y
- Externas.
- Cámaras Espía.

Sistemas de Alarma y Monitoreo:

- Cámaras IP.
- Alarma GSM y
- Telefónicas.
- Sensores de movimiento y
- De apertura de puerta.

Línea LED: El cuidado del medio ambiente, es también una responsabilidad en nuestra organización, contamos con productos eco-amigables como: Lámparas, cintas luminiscentes, bombillas y monitores con tecnología LED (*Light-Emitting Diode*).

Los diodos emisores de luz son: eficientes, de bajo costo, durables, de menor consumo eléctrico, etc.

Lámparas

- 60, 90 y 120 cm.
- A 12 y 120 v.

Cintas

- Luz blanca.
- Luz colores.

Licencias para Software: El software con licencia ofrece gran variedad de ventajas a los usuarios entre las que se destacan el soporte en línea y telefónico junto acceso a herramientas complementarias en la nube, en nuestras tiendas puede adquirir las licencias que se ajusten a sus necesidades.

Office

- Home.
- Estudiantil.
- Empresarial.

Antivirus

- Hogar.
- Empresarial.

Windows

- Home.
- Empresarial.

Servicio técnico: El servicio integral es una preocupación constante en nuestra organización, es por eso que ofrecemos soporte, servicio técnico y garantías en todos nuestros productos.

- Asistencia telefónica.
- Soporte técnico
- Asesoría especializada
- Todos nuestros productos tienen garantía

Papelería y suministros: Contamos con la ventaja de tener a su disposición, una amplia variedad de insumos y suministros para oficina que nos permiten ofrecer un servicio más completo y robusto.

3.3 MARCO LEGAL

Decreto 410 de marzo 27 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio, que hace relación de los comerciantes y de los asuntos de comercio. Teniendo en cuenta sus disposiciones generales, clasificación de los comerciantes, de los libros de comercio, de la competencia desleal. Artículo 19. Es obligación de todo comerciante: matricularse en el registro mercantil; Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; subrogado. Ley 222 de 1995; abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Ley 256 de enero 15 de 1996. Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal.

Ley 550 de diciembre 30 de 1999. Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

Ley 527 de agosto 18 de 1999. Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.

3.4 MARCO GEOGRÁFICO

3.4.1 Departamento del Meta.

El departamento, aparte de su vocación agrícola y ganadera, también se convirtió en una de las fuentes importantes de crudo. Para mencionar que en el pozo Quifa 8, ubicado en la cuenca de los Llanos Orientales del Meta hace algunas semanas, Ecopetrol encontró hidrocarburos. En este yacimiento la empresa petrolera tiene un interés de participación de 307o en los costos e inversiones y de 40% en los hidrocarburos producidos derivados de la actividad exploratoria. Así, después de hacer las pruebas iniciales de producción, se determinará el potencial de producción y reservas (Gobernación del Meta, 2010).



Figura 9. Panorámica de Villavicencio.

Fuente. Gobernación del Meta. Secretaría de Planeación y Desarrollo. 2009.



Figura 10. Paisaje natural

Fuente: Oscar Cataño. 2010.

La inmensidad del Meta aparece al cruzar el último túnel de la carretera Bogotá a Villavicencio. Ahí, emerge buena parte de los casi 87.000 kilómetros cuadrados de un departamento generoso para las oportunidades de una tierra prometida donde abunda la riqueza. Bajo ese vasto horizonte se enciende la antorcha del desafío para cumplir con una doble misión convertirse con un nuevo eje del progreso colombiano y conquistar a ese país, que llega a las costas del Caribe y Pacífico (Castaño, 2010).

Los 785.000 metenses viven en la actualidad un periodo esplendor bien planeado y bien ejecutado y en el que sobresalen la seguridad derivada del control de la Serranía de la Macarena. La primacía de la educación, la salud y la tecnología, el conocimiento y el aprovechamiento de los recursos naturales. La explotación del petróleo, las inversiones inteligentes en infraestructura y con sentido social, y una dirigencia departamental experta en administrar y proporcionar soluciones para hoy y mañana. A cualquier hora se puede recorrer el departamento por sus magníficas carreteras. Es uno de los últimos grandes espacios de América, como el oeste de Estados Unidos y la pampa argentina. Cada tanto aparecen hatos ganaderos con ejemplares de concurso, y kilómetros después surgen colosales martillos que golpean la tierra para extraer el petróleo; crecen las espigas de arroz, y el agua de los ríos desciende fresca y lista para beber; y aquí y allá preparan la ternera a la llanera y suena el timbre de un arpa. (Castaño, 2010).

La cultura del Meta es un símbolo nacional y una de las más auténticas. Está orgullosa de su música de arpas, bandolas y cuatros, sus bailes de joropo, sus ferias y fiestas que cada año atraen a medio millón de visitantes, su gastronomía de exuberantes carnes e inagotables pescados, y la feliz convivencia entre etnias. Los metenses se sienten bendecidos por amaneceres púrpuras y atardeceres que se derriten en irrepetibles naranjas. Son quizás los más vitales de los colombianos y no trabajan para vivir, sino que viven para trabajar. Con estas condiciones compiten en el escenario nacional (Castaño, 2010)..

Décadas de sueños de los metenses se concretan hoy en una etapa marcada por el emprendimiento y la trayectoria del Gobierno departamental. Y todos enfilaron baterías a exportar ese sello de vitalidad con el que están conquistando la tierra prometida. La aprobación del Plan de Desarrollo 2008-2011 fue el punto de partida para convertir el departamento en uno de los más importantes del país en agricultura, competitividad, infraestructura y desarrollo. Bajo el liderazgo del gobernador, el arquitecto Darío Vásquez Sánchez, y un equipo de trabajo de diversas especialidades, se ejecuta un ambicioso programa de gobierno sin precedentes. Este

tiene una plataforma social que impulsa el bienestar en todo el departamento mediante acciones de salud, educación, medio ambiente, empleo y respeto por los derechos fundamentales. La Administración inició ya la ejecución de los proyectos de dos vías de doble calzada: entre Villavicencio y Bogotá y entre Villavicencio y el municipio de Acacias. Invierte en el sector de turismo y formaliza alianzas con Proexport para impulsar la Feria Catama en enero, el Torneo Internacional del Joropo en junio y el Mundial de Coleo en octubre. Dirige un competitivo proyecto para generar biodiesel de la mejor calidad y ejecuta diariamente un programa alimentario que busca satisfacer necesidades regionales y conquistar el mercado de Bogotá. Puso en marcha los planes de vivienda para entregar en este cuatrienio tres mil casas de interés social. Lidera el programa Meta Digital que garantiza la conectividad con la Internet en los 29 municipios. Y durante 2008 construyó 28 salas de telemedicina.

Conectividad aérea



Conectividad fluvial y terrestre



Transporte multimodal



Figura 11. Conectividad aérea, fluvial y terrestre.

Fuente: Oscar Cataño. 2010.



Figura 12. Representaciones del departamento del Meta.

Fuente. Gobernación del Meta. Secretaria de planeación y desarrollo territorial. 2010

3.4.2 La potencia del Llano.

El Gobierno Nacional se comprometió a apoyar el macro proyecto de mayor impacto social y económico del centro y sur del país.

La obra de la doble calzada entre Bogotá y Villavicencio demandará un esfuerzo sin precedentes en la ingeniería nacional. Requerirá una inversión de un billón de pesos, de los cuales la Nación aportará 500.000 millones, Cundinamarca 100.000 millones y el Meta 200.000 millones. La construcción comenzará en agosto.

Las enormes expectativas económicas derivadas de las regalías del petróleo y el crecimiento de la producción de alimentos justifican la construcción de un corredor vial que disminuya la accidentalidad y haga de la región la más competitiva del país. La doble calzada Bogotá-Villavicencio será la más moderna de Suramérica.

Para estar a la altura de este desafío que culminará en 2015, el gobierno departamental también anunció la construcción de otra doble calzada entre Villavicencio y el municipio de Acacias. Se iniciará en julio y favorecerá la inversión y la conectividad de los 29 municipios del Meta. En diciembre de 2010 se terminará esta obra de seis kilómetros en su primera fase.

Estos dos mega proyectos forman parte de un engranaje vial que empuja la productividad y la competitividad. Junto con el programa Anillos de Conectividad, se apunta a mejorar las vías secundarias y terciarias.



Figura 13. Puente del Chirajara.

Fuente. Gobernación del Meta. Secretaria de planeación y desarrollo territorial. 2010

Esas inversiones buscan garantizar una adecuada infraestructura para los 785.000 metenses, que administran la mayor despensa de Colombia. La producción de alimentos, además de satisfacer las necesidades del Meta, puede abastecer el noventa por ciento de la demanda de Bogotá. Para ello se aplican eficaces planes creativos. Un buen ejemplo son las Huertas Familiares Casabe, que gracias a la ayuda del Gobierno en aspectos técnicos, logísticos y financieros, da a las familias la posibilidad de sembrar alimentos en el patio de la casa. Los excedentes se negocian mediante el sistema de trueque en las tiendas.

3.4.3 Villavicencio, una ciudad con futuro.

La capital del Meta, una de las más baratas del país. Los sectores del comercio y el turismo, un atractivo para los inversionistas sin lugar a dudas la capital del departamento del Meta se está convirtiendo en un polo de desarrollo y con magníficas oportunidades para los inversionistas. Un proceso que inició desde el 2000 con el auge de las construcciones para todos los sectores sociales y la apuesta a proyectos dirigidos a comunidades vulnerables de la ciudad (Ruiz, s.f.).

Este crecimiento cuantitativo y cualitativo se está dando en todos los sectores económicos de Villavicencio. Nuevos centros comerciales, aumento de la capacidad hotelera y el mejoramiento de las vías que comunican a la ciudad con Bogotá y desde la capital del Meta hacia otros municipios del departamento.

A estos valores agregados se suman las ofertas culturales, recreacionales y deportivas, como los continuos campeonatos de coleo, los festivales de música llanera y los parques naturales y museos como los Ocarros y Maloca, donde el visitante no sólo está en contacto con la vida cotidiana de la región sino también con un paisaje adornado con ricas especies nativas.

De hecho, estos factores han servido para que el Villavicencio de hoy haya despegado y su comunidad piense en calidad de vida, pese a los declives políticos que el país ya conoce. Los factores en los cuales se refleja el crecimiento de la ciudad son el empleo, el costo de vida y el turismo. De acuerdo con las cifras oficiales, sólo hasta el primer trimestre del año pasado, con 55,7% Villavicencio se ubicó como la tercera ciudad del país con mayor índice de ocupación. Este índice es sobre la base de una población de 327.446 habitantes.



Figura 14. Biodiversidad

Fuente. Gobernación del Meta. Secretaria de planeación y desarrollo territorial. 2010

El paisaje en el departamento del Meta, uno de los atractivos turísticos de esta región del país.

El costo de vida. Según las cifras del Gobierno, Villavicencio es una de las ciudades más baratas del país. En los últimos cuatro años el costo de vida ha oscilado entre el 0,39% y el 0,90%. Estas mismas cifras indican que el grupo de gastos que registra mayor variación es el de transporte con 1,86%, seguido de vivienda con 1,29% y en orden descendiente está la salud, cultura, alimentos, vestuario y educación, sectores que se mantuvieron hasta el año pasado con

variaciones inferiores al 1%. De hecho, esto se ha reflejado en las ventas en los supermercados y centros comerciales.



Figura 15. Sitios de interés en la ciudad de Villavicencio.

Fuente. Ruíz, Herminson. El Espectador. 2010.

El turismo. No son sólo los anteriores factores los que han ayudado para que la ciudad muestre su progreso. Las autoridades nacionales y locales sostienen que el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes en Villavicencio y el resto del Meta, pues el sector posee un efecto multiplicador de gran importancia que afecta directamente a actividades comerciales y de servicios.

Parte de este crecimiento, de acuerdo con las autoridades, obedece que el flujo de visitantes hacia el departamento en los últimos años (21,74%) proviene de Bogotá. Pero lo que indudablemente más ha influido en la reactivación económica de ese sector es la entrada, a partir de 2002, en operación de los túneles de Bijagual y Buenavista, que redujeron el tiempo de desplazamiento entre Bogotá y Villavicencio a sólo 90 minutos. Todo esto incluye también la seguridad en la carretera a la nueva infraestructura vial. Esto ha permitido que durante 2005, sólo en la vía a Bogotá, transitaran 1.854.908 vehículos.

A lo anterior se suma la capacidad hotelera no sólo en la capital del Meta sino en el resto de municipios, que suman 7.339 hoteles en todos los niveles. Los municipios que se destacan por su mayor capacidad hotelera son en su orden: Villavicencio, Granada, Puerto López, Acacias, Puerto Gaitán, Camaral, Guamal, Puerto Rico, La Macarena y Puerto Concordia.

3.5 MARCO CONCEPTUAL

Aparte que se compone de términos, definiciones y variables contempladas en el problema y objeto de investigación; presentados como apoyo para el buen entendimiento y conceptualización del proyecto.

AMENAZAS: Son factores externos que en determinado momento pueden poner en riesgo nuestra compañía. Al ser externas son difícilmente controlables y hay que tratar de anticiparlas o evitarlas.

ANÁLISIS FODA: Es la matriz en donde analizamos nuestras debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, un buen análisis de esta matriz nos debe dar un punto de partida para la creación de estrategias. El análisis F.O.D.A se constituye de dos partes: un análisis interno y otro externo.

CAPACIDAD COMPETITIVA: es la capacidad de la compañía de brindar a sus clientes un valor agregado, ofreciendo un buen precio con excelente calidad.

CAPACIDAD FINANCIERA: Es la capacidad de recursos económicos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de su objetivo misional.

CAPACIDAD TÉCNICA: es el conjunto de infraestructura administrativa, tecnológica, de servicio y de personal calificado con el que cuenta la compañía.

CLIMA ORGANIZACIONAL: se refiere al ambiente laboral que hay en la compañía el cual desempeña un rol determinante en el progreso de la organización.

COMPETENCIAS: son todas aquellas características que tienen relación con el desempeño organizacional de un colectivo de individuos, que juegan un rol importante en la productividad de la compañía.

DEBILIDADES: acciones y propiedades internas que privan u obstaculizan el éxito. Se pueden controlar; son dificultades actuales, hay que superarlos y anticipar sus posibles efectos.

DIAGNÓSTICO: es el resultado de un análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades externas que enfrenta la institución. (Serna, 2008).

EFICACIA: es la capacidad de alcanzar objetivos y metas con los recursos disponibles por la organización en un espacio de tiempo determinado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos (Puentes, 2005).

EFICIENCIA: Es el uso óptimo de los recursos que se dispone para alcanzar un objetivo; es la obligación para evitar o minimizar las pérdidas y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos optimizando los recursos .

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

FORTALEZAS: actividades y atributos internos que contribuyen al logro de los objetivos, al tiempo que lo apoyan. Son controlables; son características positivas que hay que aprovechar, usar y explicar. (Serna, 2008).

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

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

LA MATRIZ M. E.F.E: (matriz de evaluación del factor externo). Presenta en un cuadro de doble entrada los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades

y amenazas), y por la otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función a su contribución al éxito de la empresa.

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

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

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

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

PREVEREL FUTURO: es el proceso mediante el cual los individuos o grupos desarrollan una visión o sueño de la condición futura para sí mismos o sus organizaciones, el cual es suficientemente claro y poderoso para surgir y mantener las acciones necesarias a fin de que ese

sueño se haga realidad. (Serna, 2008).

VISIÓN: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté Dentro de 3 o 5 años. Involucra la motivación y el sentido de pertenencia.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la temática abordada, se inscribe dentro del tipo de investigación descriptivo. Ya que su objetivo es reseñar las características, procesos, procedimientos, factores, y fenómenos, en relación con la temática en estudio (Méndez, 2008).

En este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- Establece las características demográficas del estudio.
- Identificar formas de conducta y actitud de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (Comportamientos sociales).
- Establece comportamientos concretos (A cuantas personas afecta la problemática)

Es decir el estudio descriptivo identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigativo, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variantes de investigación.

De acuerdo con los objetivos planeados, el investigador señala el tipo de investigación que se propone realizar.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Correspondió a la empresa ASF Ingeniería & Suministros; ubicado en la calle 41 No. 32 – 66, barrio Centro de Villavicencio. Conformada por 14 personas (administrativos y operativos).

La muestra se realizó con los 14 colaboradores que integran la organización; equivalente al 100% de la población.

4.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

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

4.3.1 Fuentes primarias.

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

4.3.2 Fuentes secundarias.

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

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

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

5. RESULTADOS

5.1 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

5.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Clasificación	Ponderado
Fortalezas (0,49)			
F1.Liderazgo en el mercado local	0,13	4	0,52
F2.Amplio portafolio en productos y servicios.	0,08	2	0,16
F3.Gran alcance con los canales de distribución.	0,05	1	0,05
F4.Reconocimiento de marca en productos y servicios.	0,15	3	0,45
F5.Gran aceptación del producto por parte de los consumidores.	0,08	2	0,16
subtotal	0,49		
Debilidades			
D1. Desconocimiento a la competencia	0,12	3	0,45
D2. Falta de sistemas de capacitación en el área comercial.	0,05	2	0,1
D3. Déficit en entrega de pedidos	0,08	2	0,16
D4. No hay Control de inventarios eficiente en las diferentes bodegas y puntos de venta	0,11	3	0,48
D5. Infraestructura inadecuada en bodegas	0,09	4	0,33
D6. Imagen negativa de los productos importados de china	0,06	2	0,12

subtotal	0,51		
1.TOTAL	1.0		2,98

Tabla 6. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Fuente: El estudio

Fortalezas

- **F1. Liderazgo en el mercado local:** Entendido como el alto volumen de ventas que maneja la empresa.
- **F2. Amplio portafolio en productos y servicios:** Nuestra empresa maneja un catálogo de productos extenso y variado en la línea de accesorios para redes, computador, impresoras, portátiles y Tablet y todo lo que se relaciona con las Tics.
- **F3. Gran alcance con los canales de distribución:** Tenemos la oportunidad de llegar a departamentos y municipios a través de los distribuidores mayoristas (clientes) que a la vez nos generan un beneficio adicional en los costos ya que no se incurre de esta manera en gastos de nómina.
- **F4. Reconocimiento de marca en productos y servicios:** Nuestro productos importados son de una excelente calidad, adicionalmente nuestro servicio es personalizado, rápido y vanguardista.
- **F5. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores:** Nuestros productos tiene buena aceptación dentro de los consumidores ya que comercializamos productos de buena calidad y muy novedosos, siempre se trata de tener lo último que se está utilizando a nivel mundial es una fortaleza que hemos sabido aprovechar ya que se nos facilita tener productos novedosos y vanguardistas, creemos que en estos momentos la china es un país que está produciendo lo último en tecnología de computadores y accesorios.

Debilidades.

- **D1. Reconocimiento a la competencia:** No poseemos bases datos que nos diga o nos informe de las ventas o compras que hacen nuestros competidores en el mercado local ni nacional, hacer un análisis cuantitativo o cualitativo de nuestros competidores

seria especular ya que no se poseen bases de datos ni análisis de estos competidores.

- **D2. Sistemas de capacitación:** Dictamos capacitaciones en ventas, mercadeo y recurso humano, mas no capacitamos de una forma amigable que haga que los colaboradores conciban lo que significa la empresa su misión, visión y sus valores corporativos.
- **D3. Tiempos de producción:** En un mercado como el actual los inventarios deberían estar cercanos a cero, pero el manejo en las importaciones demanda de un tiempo de 120 días o más desde la orden de compra a la llegada de estas a su destino.
- **D4. Control de inventarios:** Tenemos un sistema contable de control de inventarios pero no se está haciendo un seguimiento físico adecuado.
- **D5. Déficit en la Infraestructura:** Por el manejo y manipulación de cajas no contamos con una bodega con capacidad apropiada en tamaño para el manejo de la distribución nacional y local.
- **D6. Imagen negativa de los productos importados de china:** La carencia de buena imagen con la que cuentan los productos de procedencia china, aunque las compras se manejan buscando las mejores calidades.

5.1.1.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ MEFI

El resultado ponderado no puede ser inferior a 1 ni superior a 4, y en la medida en que se acerque a 4 se estará direccionando la situación de la empresa hacia las fortalezas pero en la medida en que se acerque a 1 estará entrando en la zona de debilidades.

Tenemos un ponderado de 2,98 con respecto a 2.5 que es la media la cual nos deja en un terreno positivo. Se puede decir que la empresa en cuanto a su parte interna está bien. Pero tiene factores por mejorar para llegar a ser fuerte en los aspectos internos.

En la tabla podemos ver que las calificaciones subtotales de las Fortalezas suman 0,49 y las calificaciones subtotales de las debilidades suman 0,51 el peso entre estos dos factores está muy equilibrado. Pero si contrarrestamos nuestras debilidades en algunos de sus aspectos lograríamos superarlas y la empresa internamente podría a llegar a estar en una posición fuerte.

En los factores críticos la **Fortaleza F2 (Amplio portafolio en productos y servicios)** la podemos mejorar en 1 punto en su clasificación pasando de 2 a 3 lograríamos aumentar el valor total ponderado en 0,08 puntos quedando de 2,9 a 3,06.

Otro factor crítico que podemos mejorar es **la Fortaleza F5(Gran aceptación de los productos por parte de los consumidores)** si su clasificación la lográramos aumentar en 1 punto aumentaríamos nuestro valor total ponderado en 0,08 más lo que nos daría un resultado total de 3,06 a 3,14

En las Debilidades los factores críticos que podemos combatir son:

- La D3 **(Déficit en entrega de pedidos)** pasando su clasificación de 2 a 3 puntos logramos subir también otro 0,08 puntos en el valor total ponderado quedando en 3,22.
- En la Debilidad D6 **(Imagen negativa de los productos importados de china)** también la podríamos mejorar en un punto de lo cual aumentaríamos nuestro valor total ponderado en 0,06 quedando con una calificación total de 3,28.Lo que nos deja en una posición de solidez.

5.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO. (MEFE)

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

Factores determinantes del éxito	Peso	Clasificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			

O1. Gran demanda de productos tecnológicos.	0.15	4	0,6
O2. Disminución de aranceles en los productos de los tratados de libre comercio.	0.1	2	0,2
O3. Control gubernamental en la TRM.	0.05	2	0,1
O4. Financiación por parte de proveedores nacionales e internacionales.	0.15	3	0,45
O5. El aumento de la demanda en estos productos en mercados internacionales como los países andinos.	0.1	2	0,2
Subtotal	0.55		
AMENAZAS			
A1. Contrabando en productos informáticos, software y accesorios	0.15	3	0,45
A2. Competencia desleal.	0.1	2	0,2
A3. Llegada de proveedores al mercado local.	0.05	3	0,15
A4. Clientes que se vuelven competidores.	0.1	2	0,2
A5. Barreras legales por parte del Estado.	0.05	1	0,05
Total	1.0		2,6

Tabla 7. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos. (MEFE).

Fuente. Los Autores. 2014.

Oportunidades

- **O1. Gran demanda de productos tecnológicos.** En la actual y creciente demanda de las TIC'S, notamos como oportunidad la demanda de productos complementarios para estos y un gran mercado a futuro.
- **O2. Disminución de aranceles en los productos de los tratados de libre comercio.** Debemos identificar cuáles son los productos que manejan arancel 0 e IVA 0 y así disminuir costos en impuestos y poder ser más competitivos con el mercado local.

- **O3. Control gubernamental en la TRM.** Buscar un equilibrio en el dólar para beneficiar tanto a los exportadores como a los importadores.
- **O4. Financiación por parte de proveedores nacionales e internacionales.** La compañía cuenta con un respaldo financiero por parte de sus proveedores a unas tasas 0% lo cual es transmitido a nuestros clientes.
- **O5. Alcanzar nuevos mercados internacionales dentro de los países andinos.**

Amenazas

- **A1. Contrabando en productos informáticos, software y accesorios.** Se busca obtener un mayor control en los puertos y vías de Colombia con el fin de combatir el contrabando.
- **A2. Competencia desleal.** Obteniendo un mayor control con el contrabando y lavado de activos obtenemos una competencia más equitativa a nivel de todos los importadores.
- **A3. Llegada de proveedores al mercado local.** Nos encontramos en una situación de no protección de distribución debido a la competencia y oportunidad de muchas empresas tener vínculo comercial con países como china, debido a esto las compañías grandes están llegando directamente a los clientes pequeños y grandes.
- **A4. Clientes que se vuelven competidores.** Con las nuevas oportunidades de negocio con el lejano oriente ya muchas personas están creando empresas importadoras e iniciando en el manejo del comercio exterior.
 - **A5. Barreras legales por parte del Estado.** Son las Políticas que dicta el estado para proteger el sector de las tecnologías nacionales.

5.1.2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA MATRIZ MEFE

El resultado de 2,6 nos indica que la empresa así se encuentra en una posición desfavorable para aprovechar las oportunidades que el mercado le esta presentando.

En este momento las oportunidades tienen un mayor peso (0,55) con respecto a las amenazas,(0,45) si tenemos en cuenta este valor la compañía estaría en una situación muy favorable de expansión y exploración de nuevos mercados.

El Factor determinante del Éxito en las Oportunidades **O2(Disminución de aranceles en los productos de los tratados de libre comercio)** la empresa puede aprovechar esta oportunidad. Lo que nos daría un aumento en la clasificación de 2 pasaríamos a 3 aumentando así la el total ponderado en 0,1 y pasaríamos a tener un total de 2,6 a 2,7.

El siguiente factor determinante que la empresa ASF debe aprovechar es **O5 (El aumento en la demanda en estos productos en mercados internacionales como los países andinos)** así con esto la clasificación de este factor la aumentamos en 1 punto pasando de 2 a 3 lo que nos aumenta el total ponderado en 0,1 pasando de 2,7 a 2,8

En las Amenazas la empresa ASF se centrara en enfrentar los siguientes factores como son:

- **A2 (Competencia desleal)** sabiendo aprovechar las oportunidades anteriores la empresa podrá estar en una posición fuerte lo que le ayudaría a combatir este factor con esto la clasificación de este factor determinante de éxito lo aumentamos en 1 punto sumando otro 0,1 punto a el valor total ponderado pasando de 2,8 a 2,9.
- La otra amenaza a enfrentar por parte de la empresa es la **A4 (Clientes que se vuelven competidores)** contrarrestando esta amenaza también se mejoraría la clasificación en 1 punto y a la vez se aumentaría el valor pondera en 0,1 punto más llegando así a un valor ponderado total de 3,0.

Esto indica que la empresa tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir compitiendo en el mercado de los productos tecnológicos.

5.1.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el

mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Detalle	ASF Ingeniería & Suministros		UNITEC		POLUX		
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Factores críticos para el éxito							
Participación en el mercado	0.4	1---2	0.4 0,8	3	1,2	2	0.8
Competitividad de precios	0.2	4	0.8	3	0,6	2	0.4
Posición financiera	0.1	2--3	0.2—0.3	2	0,2	4	0,4
Calidad del producto	0.2	4	0.8	2	0.4	4	0.8
Lealtad del cliente	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Total	1.0		2.5-2,9		2,7		2,8

Tabla 8. Matriz del perfil competitivo.

Fuente. Los Autores. 2014.

Factores Críticos para el Éxito.

- **Participación en el mercado:** La empresa ASF tiene una participación de Mercado baja con respecto a dos más fuertes competidores.

- **Competitividad de Precios:** La empresa ASF es competitiva en precios uno de los factores que la hace competitiva es el manejo eficiente en la estructura de costos y poca carga laboral.
- **Posición Financiera:** La empresa es solida financieramente y maneja un excelente apalancamiento financiero por parte de los proveedores.
- **Calidad del producto:** La calidad del producto que maneja la empresa es bueno y siempre se está en procura de mejorarla.
- **Lealtad del Cliente:** La empresa tiene una buena aceptación por parte de sus clientes , esto ha sido lo que la ha llevado a hacer una empresa con muchas oportunidades de crecimiento

5.1.3.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La empresa ASF tiene una calificación de 2,5 que nos dice que está en una posición con menor fuerza con respecto a sus competidores, lo cual deberá mejorar algunos factores críticos de éxito para lograr ser más competitiva.

La brecha que hay entre nosotros y los competidores

La Empresa POLUX (2,8) es la que tiene mayor ventaja competitiva frente a UNITEC (2,7) y a ASF (2,5) debido a que su posición financiera es más fuerte ya que poseen una gran capacidad de compra en grandes volúmenes de productos esto lo han logrado a su larga trayectoria en el mercado que los ha hecho ser los líderes del mercado nacional.

Debido a su gran trayectoria que tienen como empresa les ha permitido mejorar las calidades de sus productos logrando la lealtad del cliente por encima del precio.

La Empresa UNITEC tiene una ventaja con respecto ASF en la calificación total por que ha sabido mantener su participación en el mercado con políticas de precios competitivos lo que le ha valido mantener fidelizados a sus clientes.

La Empresa ASF INGENIERIA & SUMINISTROS

En el Factor Participación en el Mercado mejora su calificación en 1 punto lo cual aumentaría su peso ponderado en 0,4 llegando a un peso total ponderado de 2,9.

Otro factor en la cual la empresa debe mejorar para aumentar su calificación es la posición financiera pasaría de 2 a 3 en su calificación y esto nos aumentaría nuestra peso ponderado en 0,1 llegando a peso total ponderado de 3,0

Quedando con una Fuerza leve para seguir manteniéndose en el mercado de productos tecnológicos.

5.1.4 CINCO FUERZAS (PORTER)

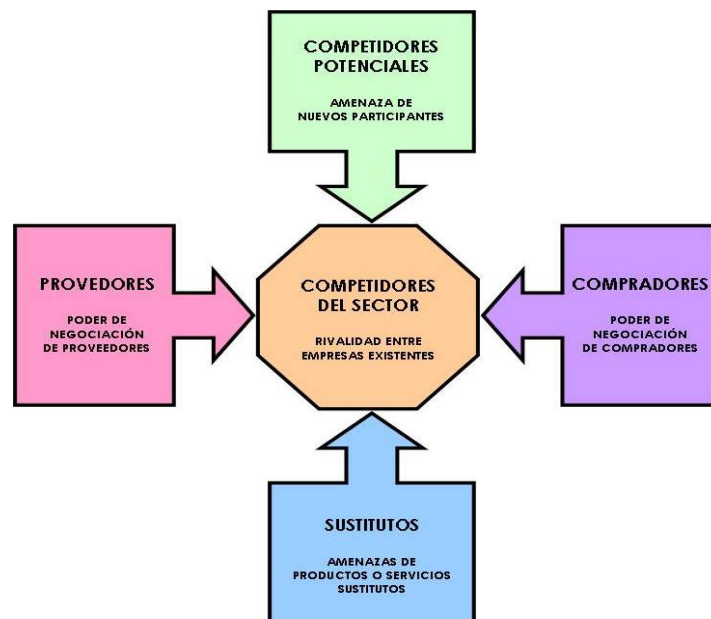


Figura 16. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: David R, Fred. S.f. Conceptos de Administración estratégica. Décimo primera edición de

▪ FUERZA 1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En el mercado de las tecnologías y los accesorios para dichas tecnologías viene en crecimiento en los últimos años debido a que los clientes siempre quieren estar a la vanguardia de

nuevas tecnologías en computadores, tabletas, móviles y todo lo relacionado con estas tecnologías.

En este mercado siempre habrá nuevos competidores, en estos momentos uno de los motivos que hizo que llegaran fueron las políticas del estado, como es eliminar los impuestos arancelarios a estos productos tecnológicos y de uso masivo y que sirven para aumentar la formación de nuevos educandos del país.

Pero para llegar a nuestros mercados los nuevos competidores deben estar en capacidad de enfrentar dichas barreras para ingresar como son:

1. Economías de escala
2. Diferenciación del producto
3. Lealtad de marca
4. Requerimientos de capital
5. Acceso a canales de distribución. (David. S.f., citando a Porter, s.f.)

▪ **FUERZA 2. CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La probabilidad de que nuestros proveedores lleguen a nuestro mercado local es difícil ya que nuestros proveedores están en un país muy lejano como lo es la china y por costumbres culturales y de arraigo difícilmente querrán llegar a nuestro país a invertir y su negocio no es distribuir pequeñas cantidades de producto a un solo país su negocio es comercializar los productos que producen por todo el mundo.

En este momento nuestro proveedor de la china no está interesado en hacer una integración hacia delante.

Estos son algunos de los factores que los proveedores para tener capacidad de negociación.

1. Reducir el costo de inventarios
2. Reducir el costo de la logística
3. Acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación.

4. Mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos.
5. Lograr importantes ahorros tanto como para sí mismo como para sus proveedores. (David. S.f., citando a Porter, s.f.)

▪ **FUERZA 3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

En Este mercado de las tecnologías y sus accesorios sus compradores son muy organizados ya que siempre tienen el conocimiento suficiente de lo que quieren como son los productos innovadores y de vanguardia, en el mercado existen cantidad de productos sustitutos y de fácil adquisición lo cual es una ventaja para el comprador ya que tiene variedad de productos para decidirse lo que hace que la empresa se sienta obligada a manejar precios muy asequibles ya que los tiempos en que los compradores poseían poca información del producto que querían ha llegado a su fin, con la llegada de las nuevas tecnologías y del internet ya les es más fácil de saber cuánto cuesta un producto a nivel mundial y cuanto se demora en llegar a nuestro país. y por ende la empresa está casi que obligada a manejar precios muy bajos sacrificando márgenes de utilidad y disminuyendo sus ventajas

Estos son algunos de los factores que deben tener en cuenta los compradores para tener poder de negociación:

1. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.
2. Si son de particular importancia para el vendedor.
3. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
4. Si están informados acerca de los productos, precios, y costos de los vendedores.
5. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuando hacerlo. (David. S.f., citando a Porter, s.f.)

- **FUERZA 4: AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

En este mercado de productos de tecnología y accesorios es muy común que siempre este llegando productos sustitutos debido a la creciente innovación y a la investigación y desarrollo que genera esta industria por su alta demanda y rentabilidad, lo cual hace que nuestra empresa siempre este atenta a la llegada de estos sustitutos para adquirirlos e ir reemplazando el producto a sustituir, un ejemplo fehaciente en estos momentos es el de los mouse y los teclados que está siendo sustituidos por las pantallas táctiles y las tabletas es así que la demanda de estos productos sustituidos ha disminuido en gran escala, lo que nos ha obligado a reducir nuestros pedidos de dichos productos en porcentajes altos.

Algunos de los factores a tener en cuenta a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son:

1. Costo de cambio del usuario
2. Valor precio del sustituto
3. Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto
4. Disponibilidad de sustitutos cercanos. (Ibarra, s.f.)

- **FUERZA 5. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS**

En este mercado de productos tecnológicos y accesorios es muy competido debido siempre a la llegada de nuevos productos y por la gran aceptación que tienen en el mercado lo cual lo hace difícil para todas las empresa por lo que las campañas publicitarias y los mensajes agresivos deben hacerse más seguido de lo normal siempre buscando nuevos clientes, lo que hace que sean mercados poco rentables pero con una rotación amplia de productos y hace que entre las empresa haya una rivalidad muy alta y de poca confianza. Hasta el punto de que nunca se ha pensado en organizarse el gremio o crear una asociación para buscar beneficios generales frente al estado en políticas fiscales o gubernamentales o internamente para tener una política de precios razonables.

Los factores que se presentan en la rivalidad entre empresas competidoras son:

1. Competidores participantes en la industria.
2. Costos Fijos
3. Costos de Cambio
4. Crecimiento de la Industria
5. Diferenciación de producto
6. Incremento en la capacidad
7. Compromisos estratégicos.

Observación: para este tipo de modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la organización y que le permitiera mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ATRACTIVIDAD DEL SECTOR							
FACTORES ESTRATÉGICOS		1	2	3	4	5	
I. NUEVOS COMPETIDORES							
BARRERAS A LA ENTRADA							
Economías de escala			2				BAJA
Diferenciación del producto					4		ALTA
Lealtad de marca			2				POCA
Requerimientos de capital		1					BAJA
Acceso a canales de distribución				3			ALTA
		1	2	1	1		
	2,8	1	4	4	5		
II. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes					4		ALTA
Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores				3			ALTA

Costos de cambios de los productos de los proveedores				4		ALTA
Amenaza de integración del proveedor hacia adelante		1				BAJA
Rentabilidad de los proveedores				4		ALTA
		1		1	3	
	3,2	1		3	12	
III. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES						
Poder de los compradores						
Número de compradores importantes				3		POCA
Qué tan dependientes es la empresa de sus canales de distribución				4		ALTA
Volumen de compradores				3		ALTA
Amenazas de integración hacia atrás del comprador				3		POCA
Disponibilidad de información de proveedores para los compradores				4		ALTA
Qué tan sensible son los clientes con respecto al precio				4		ALTA
				3	3	
	3,5			9	12	
IV. PRODUCTOS SUSTITUTOS						
Valor precio del sustituto			2			POCA
Disponibilidad de sustitutos cercanos			2			BAJA
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto			2			POCA
Que tan propenso es el comprador al sustituir				3		ALTA
			3	1		
	2,5		6	4		

V. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Competidores participantes en el mercado de tecnología					4		ALTA
Costos fijos					4		ALTA
Crecimiento del mercado			2				BAJA
Diferenciación del producto				3			POCA
Incremento en la capacidad			2				BAJA
Compromisos estratégicos							
Que tan diversos son los competidores				3			BAJA
			2	2	2		
	3,0	4	6	8			

Tabla 9. Análisis de las cinco fuerzas (Porter)

5.1.4.1 ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS CINCO FUERZAS (PORTER)

Como podemos observar en la tabla de las 5 fuerzas de Porter el factor estratégico con más alta calificaciones: **(Poder de Negociación de los Clientes)** con una ponderación de 3,5.

Dentro de este poder se encuentran unos factores como son:

- Que tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución, se calificó con un peso de 4 y una alta importancia debido a que la empresa ASF en gran medida depende de sus distribuidores mayoristas; Para contrarrestar este factor la empresa deberá penetrar más mercados nacionales de una forma directa.
- El otro factor relevante en esta fuerza es(**Disponibilidad de información de proveedores para los compradores**) con una calificación de 4 y una alta importancia, la empresa cuenta con poca información de bases de datos lo cual deberá mejorarlos para lograr un impacto mayor en sus ventas y por ende mejorar su rentabilidad.
- Otro Factor de importancia es **(Que tan sensible son los clientes con respecto al precio)**

Con respecto a la sensibilidad de los precios la empresa deberá implementar una diferenciación en productos y servicios versus precio y calidad, los clientes siempre van a exigir según las necesidades del mercado. Con estas medidas la empresa podrá disminuir estos factores amenazantes en su crecimiento comercial.

5.1.5 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA ASF INGENIERIA Y SUMINISTROS

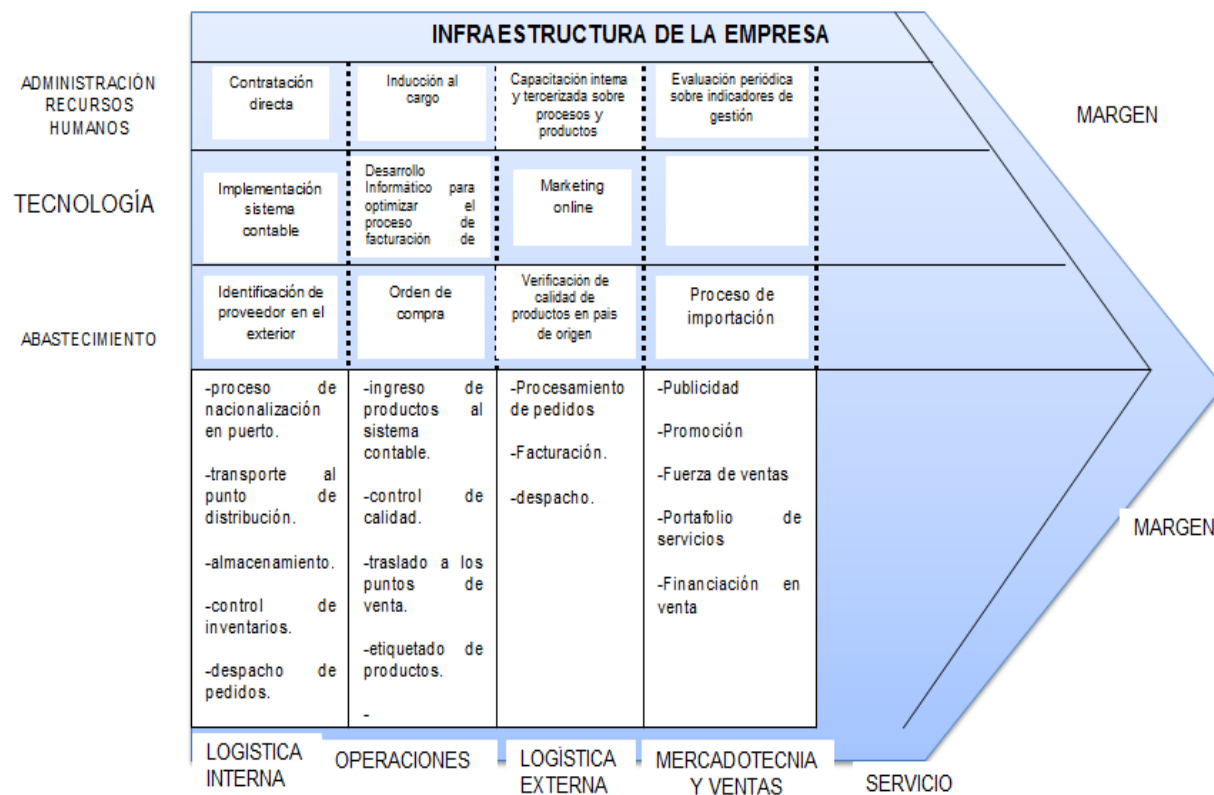


Figura17. Cadena de valor de los compradores

Fuente: Los autores. 2014.

5.1.5.1 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

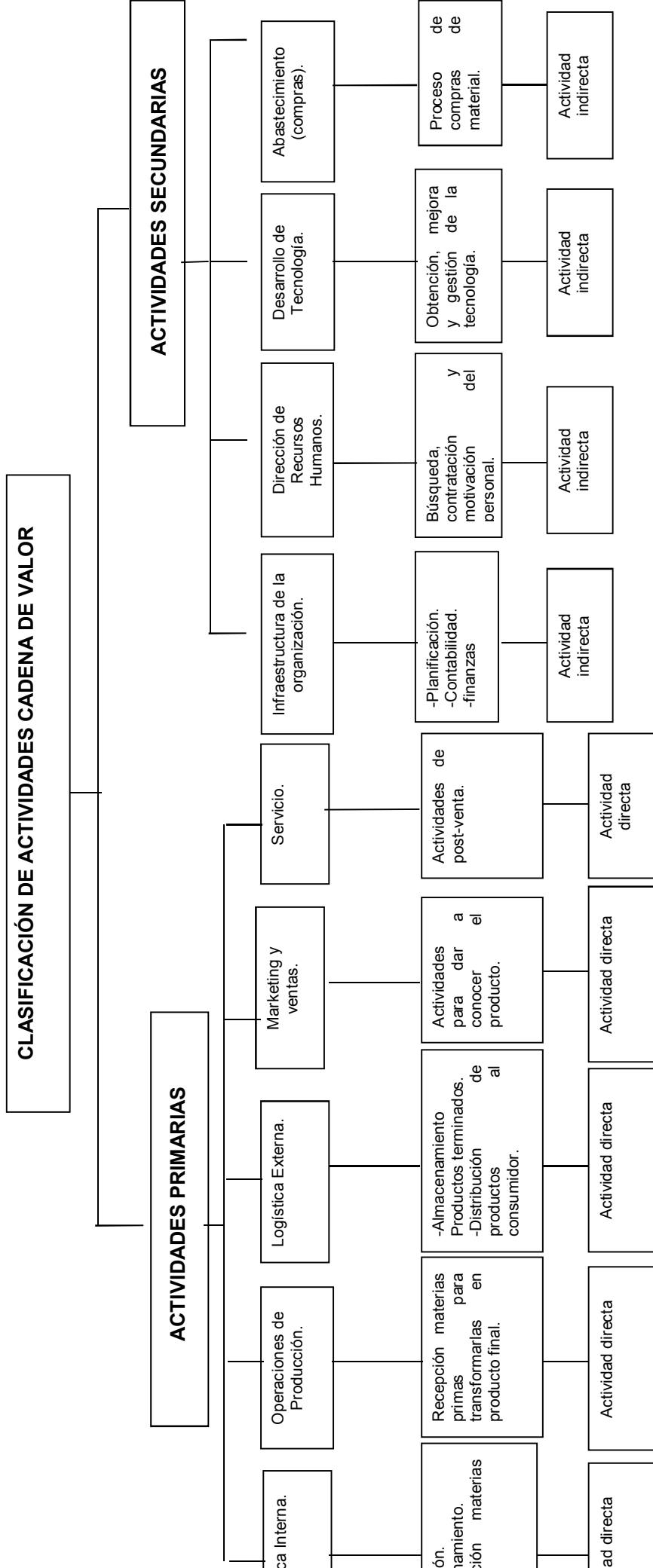


Figura 18. Actividades primarias y secundarias de la cadena de valor

Fuente: El estudio, 2013.

Observación: cabe indicar que las actividades directas son aquellas que están implicadas directamente en la creación de valor para el comprador (cliente) y las actividades de tipo indirecto son las que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua. Ambas actividades deben presentar seguros de calidad para asegurar las mismas (monitoreo, pruebas y revisión).

El desarrollo del objetivo que relaciona la formulación de las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor empresarial; permite evidenciar en el presente esquema que las actividades de valor se dividen en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias.
- Actividades Auxiliares o de apoyo (secundarias)

En ese procedimiento conceptual, las actividades primarias tienen relación o están implicadas en los procesos del producto, que para el caso específico corresponde (juego de salas), y venta al comprador y la asistencia posterior a esta.

En cuanto a las actividades secundarias o de apoyo dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, talento humano y varias funciones de la empresa.

En el contexto, la logística interna dentro las actividades primarias relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos o materias primas; operaciones que llevan a actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final. De igual manera, la logística externa que enmarca actividades asociados con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. Como almacén de materias terminadas dentro del proceso de comercialización.

En consecuencia, dentro de la actividad primaria, la mezcla de mercadotecnia y ventas establece actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores, puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlos, mediante la promoción y publicidad, fuerza de ventas. Es decir, uso estratégico promocional que motivo la adquisición del producto por parte del cliente.

También juega un papel relevante el factor servicio, actividades relacionadas con la prestación de servicios, para realizar o mantener el valor del producto. (Reparaciones). La actividad abastecimiento refiere a la función de comprar materia prima utilizada en la cadena de valor (fidelización del cliente).

En cuanto a las actividades de apoyo el desarrollo tecnológico permite el procedimiento sistemático dentro del proceso productivo, logrando la optimización o coordinación a través de las líneas organizacionales empleadas en la cadena de valor y que sirven para contrarrestar a los competidores. Con respecto, a la administración del talento humano implica el proceso de vinculación de personal caracterizado por sus etapas de (reclutamiento; selección, contratación e inducción) y ligada a estas las fases de (capacitación y motivación). Proceso que genera el ciclo de recepción de hojas de vida, selección de útiles, contratación, responsabilidad, productividad, sentido de pertenencia y competitividad.

Finalmente la infraestructura empresarial, consiste en las actividades de la administración general, planeación, finanzas, contabilidad personal, sistematización, producción, mercado y ventas, asuntos legales entre otros; que apoyan normalmente a toda cadena de valor generando actividades colectivas y no individuales.

La estrategia consiste en tomar decisiones particulares a lo largo de dimensiones bien definidas, lo cual constituye un primer paso de gran importancia para cultivar las fuentes ocultas del crecimiento. Cuando no se toman decisiones sobre lo que se debe hacer, se permite que otros decidan por uno mismo. Más de una vez hemos mostrado a un cliente la posición competitiva de su compañía en un mapa relativo frente a todos sus competidores. Se limitan a decir “nosotros no decidimos ocupar ese lugar”. Y nuestras respuestas siempre es la misma “Ustedes no decidieron pero su competidor decidió por ustedes”.

Competir tomando decisiones más acertadas sobre dónde competir, cómo competir y qué productos fabricar es la forma de crear fuentes sostenibles de ventaja. En el siguiente capítulo examinaremos más a fondo el tipo de aprendizaje que las empresas deben utilizar si quieren tomar decisiones informadas y emprender acciones oportunas.

Identificar el sistema de valor en el que interviene la empresa. El sistema de valor está compuesto por las cadenas de valor de los proveedores, canales de distribución y compradores, que intervienen en el proceso generador de valor de la empresa.

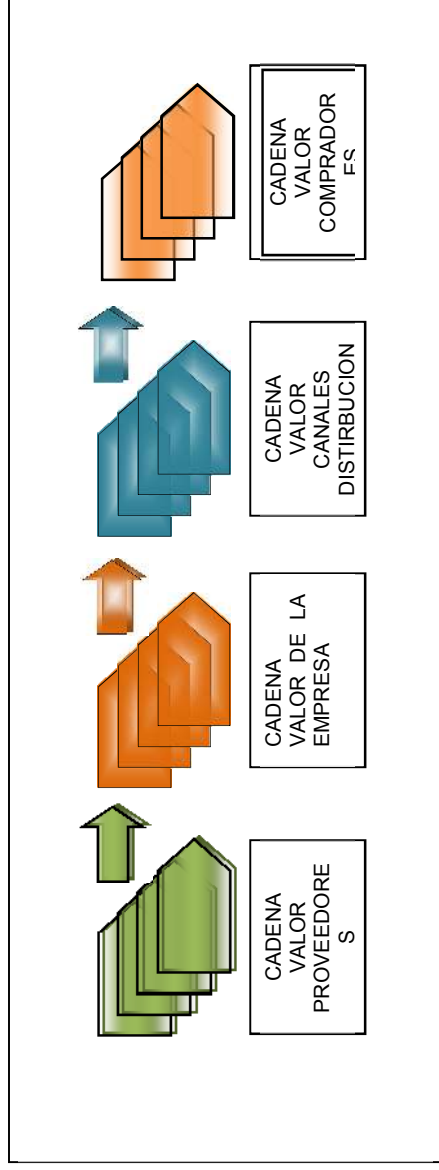


Figura19. Sistema de cadenas de valor

Fuente. Los Autores. 2014

Por tanto, la cadena de valor de la empresa está incrustada en un campo más grande de actividades como es el sistema de valor, donde los proveedores tienen cadenas de valor (*valor hacia arriba*) que crean y entregan los insumos comprados, usados en la cadena de la empresa. Estos no solo entregan el producto, sino que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (*valor de canal*) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa. El producto de la empresa eventualmente llega a ser parte de la *cadena de valor del comprador*.

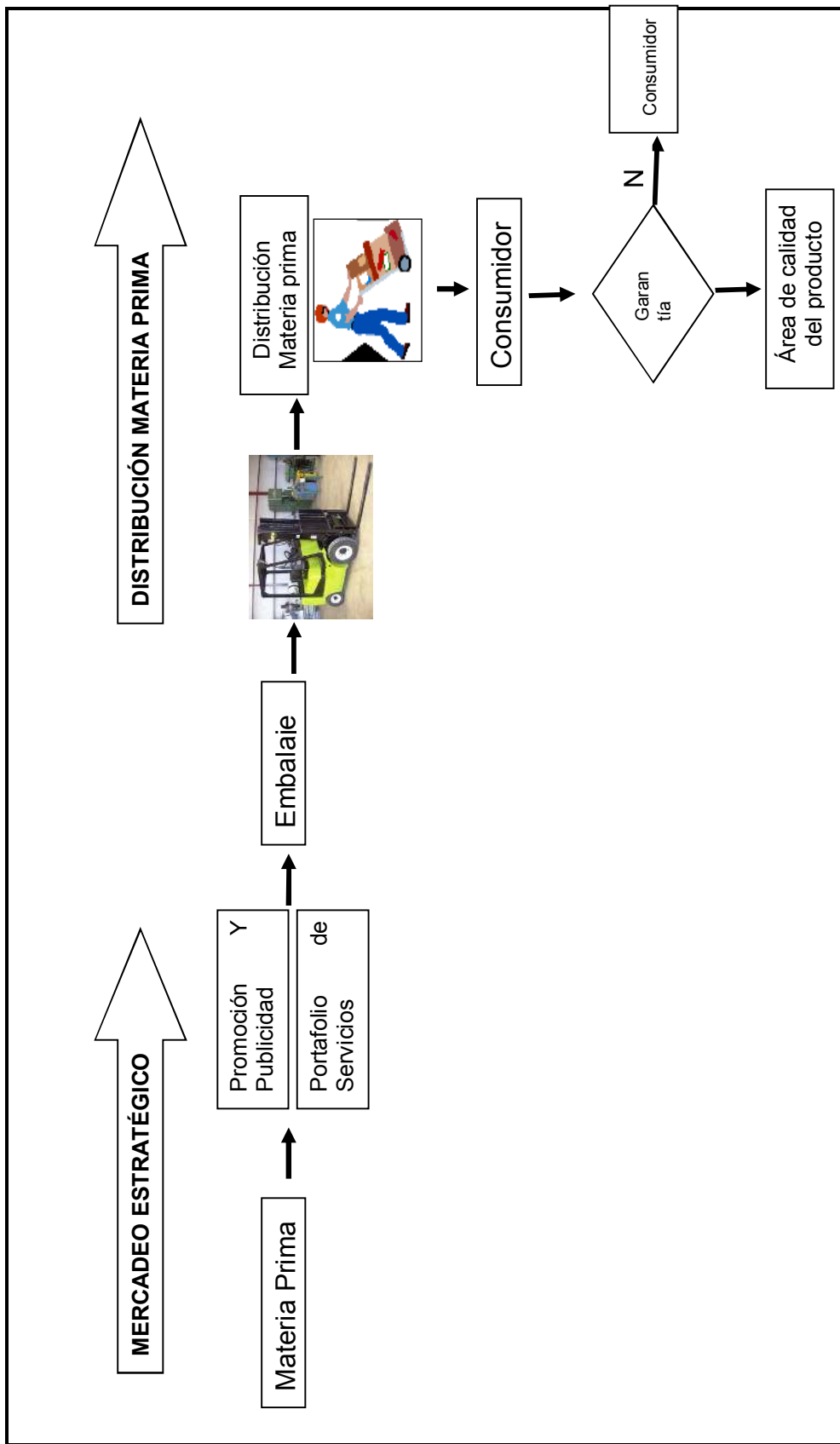


Figura20. Sistema valor proveedores

Fuente: Los autores. 2014.

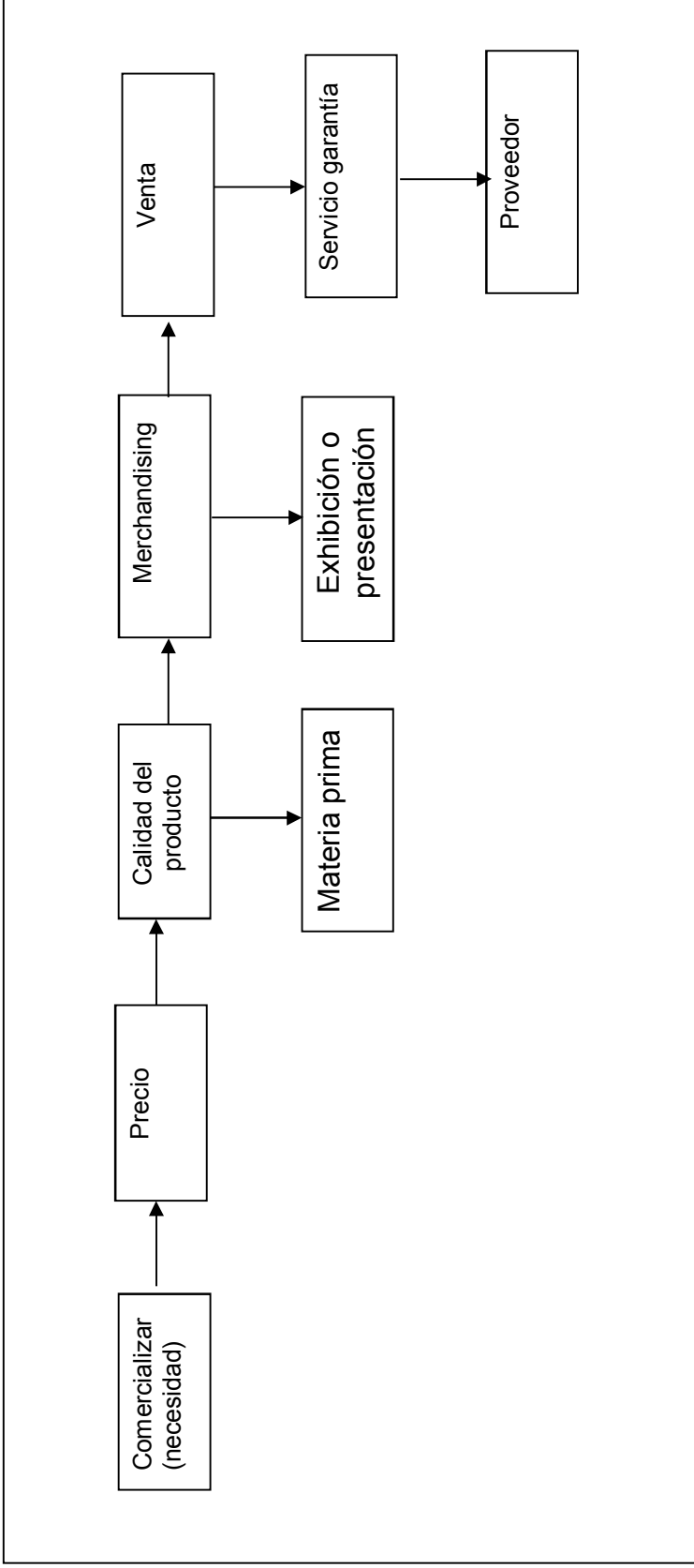


Figura21. Sistema valor proveedores.

Fuente: Los autores. 2014.

5.2 ETAPA DE AJUSTE

5.2.1 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES. Y AMENAZAS (FODA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Liderazgo en el mercado local.</p> <p>F2. Amplio portafolio en productos y servicios.</p> <p>F3. Gran alcance con los canales de distribución.</p> <p>F4. Reconocimiento de marca en productos y servicios.</p> <p>F5. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores.</p>	<p>D1. Reconocimiento a la competencia.</p> <p>D2. Falta de sistemas de capacitación en el área comercial.</p> <p>D3. Déficit en entrega de pedidos.</p> <p>D4. No hay Control de inventarios eficiente en las diferentes bodegas y puntos de venta.</p> <p>D5. Infraestructura inadecuada en bodegas</p> <p>D6. Imagen negativa de los productos importado de china.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1. Gran demanda de productos tecnológicos.</p> <p>O2. Disminución de aranceles en los productos de</p>	<p>F2-O2. PENETRACION DE MERCADOS.</p> <p>F2-O5. PENETRACION DE MERCADOS</p> <p>F5-O2. PENETRACION DE MERCADOS.</p>	<p>D3-O2. INTEGRACION HACIA ATRAS</p> <p>D3-O5. DESARROLLO DE MERCADOS</p> <p>D6-O2. INNOVACION</p> <p>D6-O5. DESARROLLO DE</p>

<p>los tratados de libre comercio.</p> <p>O3. Control gubernamental en la TRM.</p> <p>O4. Financiación por parte de proveedores nacionales e internacionales.</p> <p>O5. El aumento de la demanda en estos productos en mercados internacionales como los países andinos.</p>	<p>F5-05: INTEGRACION HACIA ATRÁS.</p> <p>F1-O1: PENETRACION DE MERCADO</p> <p>F3-O4 DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA</p> <p>F4-O2 DIVERSIFICACION RELACIONADA.</p>	<p>MERCADOS</p> <p>D1-O5.DESARROLLO DE MERCADOS.</p> <p>D3-O1DIVERSIFICACION RELACIONADA.</p> <p>D5-O4.INTEGRACION HACIA ATRÁS.</p> <p>D6-01. DESARROLLO DE PRODUCTOS..</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1.Contrabando en productos informáticos, software y accesorios.</p> <p>A2. Competencia desleal.</p> <p>A3. Llegada de proveedores al mercado local.</p> <p>A4. Clientes que se vuelven competidores.</p> <p>A5. Barreras legales por parte del Estado.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>F2-A2 DESARROLLO DE MERCADOS</p> <p>F2-A4 DIVERSIFICACION DE MERCADOS</p> <p>F5-A2PENETRACION DE MERCADOS</p> <p>F5-A4INTEGRACION HACIA DELANTE</p> <p>F2-A4. DESARROLLO DE MERCADOS.</p> <p>F5- A1. INTEGRACION HACIA DELANTE</p> <p>F5-A3.DIVERSIFICACION NO RELACIONADA</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D3-A2PENETRACION DE MERCADOS</p> <p>D3-A4 ALIANZA ESTRATEGICA</p> <p>D6-A2DESARROLLO DE MERCADOS</p> <p>D6-A4INTEGRACION HACIA DELANTE</p> <p>D1-A1.INTEGRACION HACIA ATRÁS.</p> <p>D1-A4. DESARROLLO DE MERCADO.</p> <p>D6-A3.INTEGRACION HORIZONTAL.</p>

Tabla 10. Matriz FODA

Fuente. Los Autores. 2014.

FRECUENCIAS ABSOLUTAS DE FODA

ESTRATEGIAS	FRECUENCIA ADSOLUTA(VECES)
PENETRACION EN EL MERCADO	6
DESARROLLO DE MERCADOS	7
INTEGRACION HACIA ATRÁS	4
INTEGRACION HACIA DELANTE	3
DIVERSIFICACION RELACIONADA	2
DIVERSIFICACION NO RELACIONADA	2
DESARROLLO DE PROUCTOS	1
ALIANZAS ESTRATEGICAS	1
DIVERSIFICACION DE MERCADOS	1
INTEGRACION HORIZONTAL	1
INNOVACION	1

Tabla 6. Frecuencias Absolutas FODA

Fuente. Los Autores. 2014.

5.2.1.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA.

Realizando nuestra FODA podemos observar que las estrategias que poseen más frecuencias absolutas son: Penetración de mercados, Desarrollo de mercados e integración hacia atrás.

Realizaremos nuestra matriz PEEA y BCG para corroborar que estas son las estrategias a implementar para empresa ASF.

5.2.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).

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

Posición Estratégica Interna	Calificaciones
FORTALEZA FINANCIERA	
Rendimiento sobre la inversión	4.0
Apalancamiento.	5.0
Liquidez.	5.0
Capital de trabajo.	5.0
Flujos de efectivo.	3.0
Facilidad para salir del mercado.	2.0
Riesgos implícitos del negocio.	3.0
	27
FORTALEZA INDUSTRIAL	
Potencial de crecimiento.	5.0
Potencial de utilidades.	2.0
Estabilidad financiera.	3.0
Conocimientos tecnológicos.	4.0
Aprovechamiento de recursos.	2.0
Intensidad de capital.	2.0
Facilidad para entrar en el mercado.	4.0
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	3.0
	25.0

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Cambios tecnológicos.	-2.0
Tasa de inflación.	-5.0
Variabilidad de la demanda.	-4.0
Escala de precios de productos competidores.	-2.0
Barreras para entrar en el mercado.	-4.0
Presión competitiva.	-2.0
Elasticidad de la demanda.	-3.0
VENTAJA COMPETITIVA	-21.0
Participación en el mercado.	-3.0
Calidad del producto.	-2.0
Ciclo de vida del producto.	-2.0
Lealtad de los clientes.	-3.0
Utilización de la capacidad de la competencia.	-3.0
Conocimientos tecnológicos.	-1.0
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2.0
	-16.0

Tabla 7. Matriz PEEA

Fuente. Los Autores. 2014.

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).

El promedio de FF es= 3.85

El promedio de FI es= 3,125

El promedio de EA es= -3,0

El promedio de VC es= -2.28

El vector direccional coordina el eje X es:

$$-2,28 + (3,125) = 0.845$$

El vector direccional coordina el eje Y es:

$$-3 + (+3,85) = 0.85$$

Se puede decir que la fuerza de la empresa es el factor dominante y su fuerza financiera también.

El perfil es agresivo por lo que la empresa se debe comportar como tal y mostrarse con acciones que rompan con lo que los competidores están esperando para alcanzarlos. Se tiene un liderazgo y es el momento de convertirse en líderes absolutos de este mercado, ampliando las fronteras.

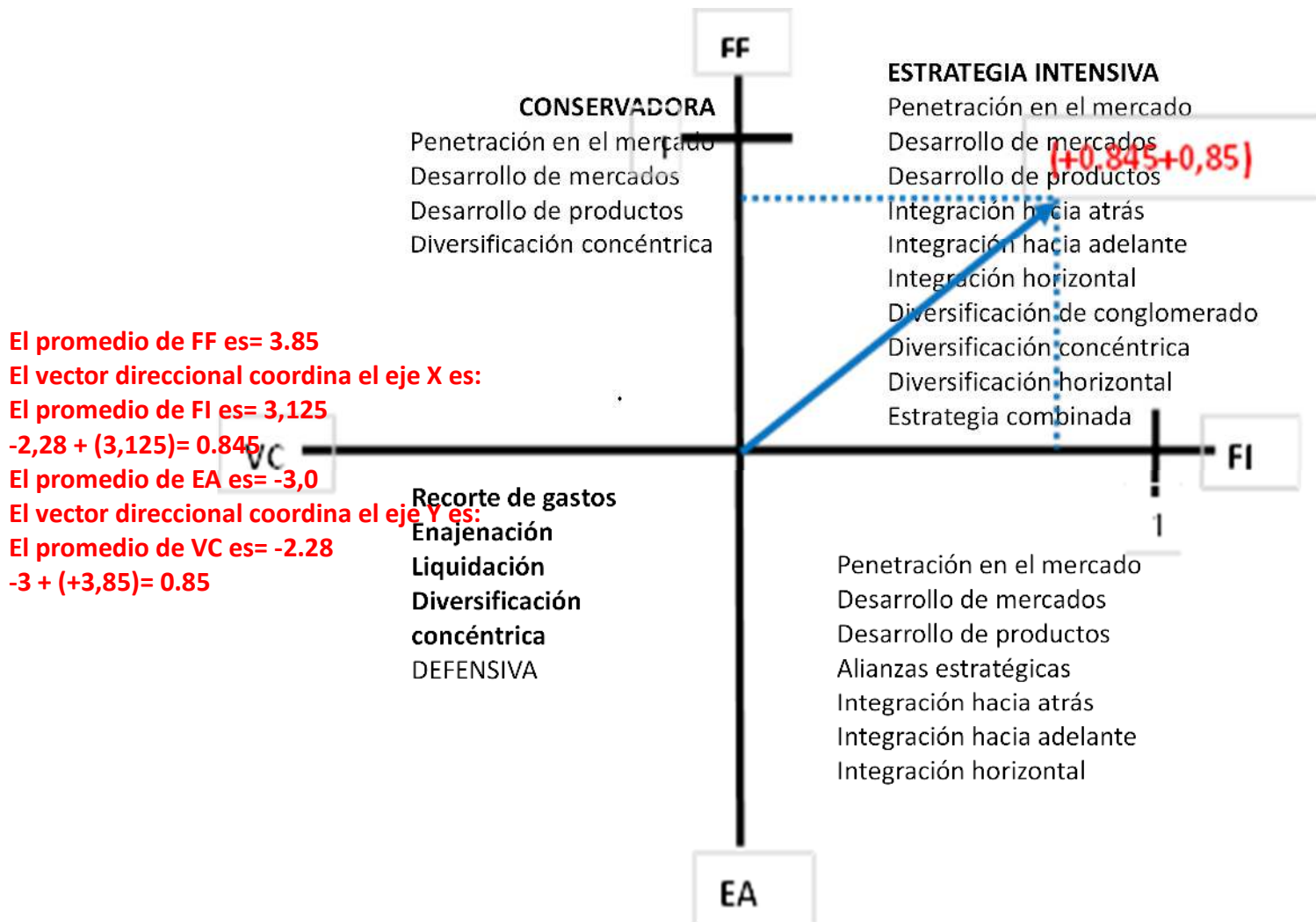


Figura 22. Aplicación de tendencia de estrategias

Fuente. Los Autores. 2014.

5.2.2.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).

En la matriz PEEA se tiene que en el vector estratégico se encuentra en el cuadrante de las estrategias intensivas lo que significa que se encuentra en un entorno que las fortalezas financieras superan las condiciones de estabilidad ambiental y las fortalezas industriales son más representativas que las ventajas competitivas.

Las estrategias según PEEA Y Confirmadas con FODA que se pueden aplicar con los resultados de su fuerza financiera deben ser:

- Penetración en el Mercado
- Desarrollo de Mercados
- Integración hacia Atrás.

5.2.3 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

PRODUCTOS	INGRESOS	% DE INGRESOS	UTILIDADES	% DE UTILIDADES	% PARTICIPACION MERCADO	% DE LA TASA DE CRECIMIENTO
CABLES	425.000.000	28,33	88.000.000	27,16	0,0028	40
MOUSE	323.000.000	21,53	45.636.000	14,09	0.0025	30
AUDIFONOS	228.000.000	15,2	56.987.000	17,55	0.0025	45
TINTAS	157.000.000	10,47	34.548.000	10,66	0.0015	35
PARLANTES	153.000.000	10,20	39.075.000	12,06	0.0028	30
TECLADOS	77.000.000	5,13	29.455.000	9,10	0.0023	15
CAMARAS	76.800.000	5,12	16.415.000	5,08	0.0012	10
COMPUTADORES	60.200.000	4,02	13.884.000	4,30	0.0011	25
TOTAL	1.500.000.000	100%	324.000.000	100%		
			0			

Tabla 8. Boston Consulting Group (BCG)

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

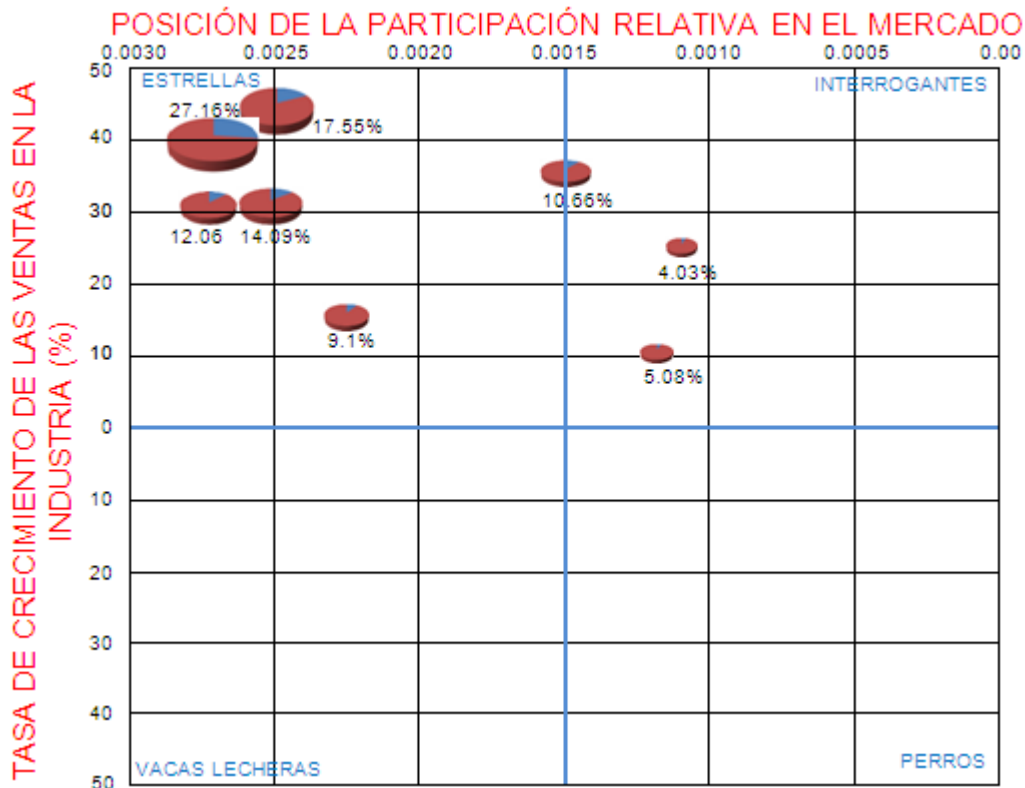


Figura23. Matriz de Boston.

Fuente. Los Autores. 2014.

5.2.3.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La empresa ASF decidió tomar como muestras para analizar la matriz BCG los tipos de productos; como la empresa comercializa a gran parte del país pero no tiene sucursales en las otras regiones se decidió que sean por grupos de productos.

Los resultados obtenidos en BCG nos dan que los diferentes productos que distribuye la empresa se encuentran ubicados en los cuadrantes de productos Estrellas y productos interrogantes lo que se puede confirmar con FODA Y PEEA.

Posibles estrategias a seguir según BCG.

Matriz BCG

TIPO DE PRODUCTO	ESTRATEGIA
CABLES	Penetración de Mercados, Desarrollo mercados, Integración hacia delante
MOUSE	Penetración Mercados, Desarrollo Mercados, Integración hacia delante
AUDIFONOS	Penetración Mercados, Desarrollo Mercados, Integración hacia delante
TINTAS	Desarrollo Mercados, Integración hacia atrás, integración horizontal.
PARLANTES	Penetración Mercados, Desarrollo Mercados, integración hacia delante
TECLADOS	Penetración Mercados, Desarrollo Mercados, integración hacia atrás
CAMARAS	Desarrollo Mercados, Integración hacia atrás, integración hacia atrás
COMPUTADORES	Penetración Mercados, Desarrollo Mercados, Integración Hacia atrás.

Tabla 9. Matriz Boston Consulting Group, Estrategias (BCG)

Las Estrategias con más frecuencia relativa son:

ESTRATEGIA	FRECUENCIA RELATIVA
Penetración de Mercados	6
Desarrollo de Mercados	8
Integración hacia atrás	3
Integración hacia delante	4

Tabla 10. Estrategias de Frecuencias (BCG)

5.3 ETAPA DE DECISIÓN

5.3.1 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

		VALOR	PENETRACION DE MERCADOS		DESARROLLO DE PRODUCTOS		INTEGRACION HACIA ADELANTE	
			P A	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES								
O1	Gran demanda de productos tecnológicos.	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
O2	Disminución de aranceles en los productos de los tratados de libre comercio.	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
O3	Control gubernamental en la TRM.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
O4	Financiación por parte de proveedores nacionales e internacionales.	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
O5	El aumento de la demanda en estos productos en mercados internacionales como los países andinos.	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
AMENAZAS								
A1	Contrabando en productos informáticos, software y accesorios.	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
A2	Competencia desleal.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
A3	Llegada de proveedores al mercado local.	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
A4	Clientes que se vuelven competidores.	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
A5	Barreras legales por parte del Estado.	0,05	2		2	0,1	2	0,1
FORTALEZAS								

			PENETRACION DE MERCADOS		DESARROLLO DE PRODUCTOS		INTEGRACION HACIA ADELANTE	
F1	Liderazgo en el mercado local.	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
F2	Amplio portafolio en productos y servicios.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
F3	Gran alcance con los canales de distribución.	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
F4	Reconocimiento de marca en productos y servicios.	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
F5	Gran aceptación del producto por parte de los consumidores.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
DEBILIDADES								
D1	Desconocimiento a la competencia.	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
D2	Falta de sistemas de capacitación en el área comercial.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
D3	Déficit en entrega de pedidos.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
D4	No hay Control de inventarios eficiente en las diferentes bodegas y puntos de venta.	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22
D5	Infraestructura inadecuada en bodegas	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
D6	Imagen negativa de los productos importados de china	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12
		1,00		6,44		6,20		6,09

Tabla 11. MPEC

Fuente. Los Autores.

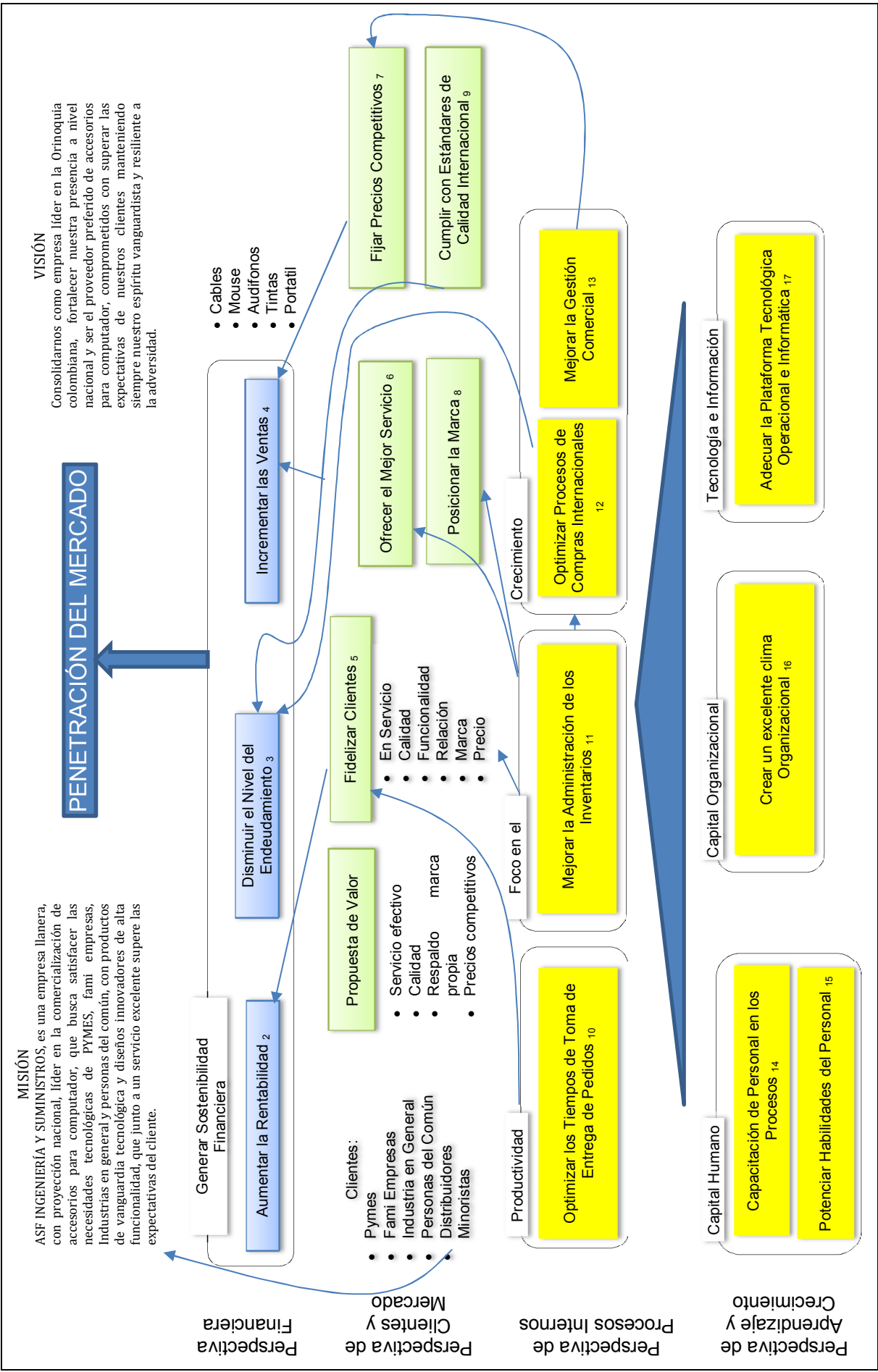
5.3.1.1 ANALISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Las calificaciones obtenidas por las tres estrategias tienen un promedio de calificación muy parecidos entre si lo que nos indica es que debemos seguir analizando estas tres estrategias en la etapa de decisión para saber cuál o cuáles es la que debe seguir la empresa.

Si se hace una búsqueda en el aumento de la participación de mercado de los productos y servicios actuales o un incremento en las ventas mejorando los productos o desarrollando nuevos productos, o si realiza un aumento del control sobre los vendedores o distribuidores mayoristas

5.3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.3.2.1 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- **Aumentar la Rentabilidad**

Para aumentar la rentabilidad en ASF debemos mejorar en Aumentar el Volumen de Ventas, disminuir los costos y aumentar los precios de cada venta.

- **Disminuir el Nivel de Endeudamiento**

Los niveles de endeudamiento nos dicen cómo está la empresa con respecto a sus proveedores, nos muestra que tanto participan estos en la financiación comercial de la empresa.

- **Incrementar las Ventas**

Para poder aumentar sus ventas la empresa deberá tener en cuenta algunos factores como son: Estrategias de marketing y ventas, canales de venta, fuerza de venta, ciclo de ventas, gestión de las operaciones de ventas.

- **Fidelizar Clientes**

Captar y mantener clientes es la clave del éxito para que la empresa ASF se mantenga en el mercado y pueda crecer, pero para lograr esto se deben tener en cuenta algunos factores como: conexión psicológica, elemento sorpresa, comunicación, dar un valor agregado, hacer segmentación, anticiparse, no descuidar los buenos clientes, atrapar clientes de la competencia.

- **Ofrecer el Mejor servicio**

La empresa siempre debe tener en cuenta en dar un excelente servicio al cliente no es suficiente con dar buena calidad también debe tener en cuenta los siguientes factores: Tener personal calificado, conocer bien sus clientes, se debe tener un servicio claro y preciso, el proceso de entrega de servicio se debe dar con felicidad, debe capacitarse continuamente, etc.

- **Posicionar la Marca**

Posicionar la marca de ASF nos va permitir que cuando los clientes piensen en adquirir su producto piensen en nuestra marca como su mayor opción de compra antes de ir a la competencia. Pero para lograr esto la empresa debe tener en cuenta el mercado objetivo, la calidad de los productos, la publicidad.

- **Precios Competitivos**

La empresa ASF Puede dar precios competitivos ya que son unos importadores directos de fábrica y por su financiación alta y directa que le otorga sus proveedores, dicha financiación se le puede trasladar a los clientes.

- **Cumplir con Estándares de Calidad Internacional**

Esto debe ser un objetivo a largo plazo para la empresa, deberá superar barreras para poder empezar a buscar certificaciones internacionales que le den diferencias de calidad con sus competidores.

- **Optimizar los Tiempos de Toma y Entrega de Pedidos**

La empresa deberá poner en practica mecanismos que permitan eliminar todos los errores de recibimiento de información que se reciban manualmente. Por qué el objetivo debe ser una circulación eficaz y eficiente del flujo de mercancías con el flujo de pedidos que le permita optimizar el proceso de entrega y recepción de mercancías.

- **Mejorar la Administración de los Inventarios.**

La empresa deberá buscar el nivel adecuado para mantener inventarios que le den seguridad comercial y seguridad financiera, para esto debe poseer un control tecnológico de todos sus inventarios.

- **Optimizar Procesos de Compras Internacionales**

La empresa debe implantar procesos donde sea eficiente en las compras internacionales, deberá tener en cuenta: Análisis de gastos, relaciones óptimas con los proveedores, implementación de tecnología, desarrollo de planes, análisis de información de compras.

- **Mejorar la Gestión Comercial**

Se debe mejorar la atención con los clientes internos y externos de la empresa, manejar adecuadas relaciones con las empresas que pertenecen a su cadena de valor, se debe hacer seguimiento con fichas técnicas a cada uno de nuestros clientes con toda la información comercial.

- **Capacitación de Personal en los Procesos**

Si la empresa desea seguir creciendo debe capacitar continuamente su personal tanto en los niveles directivos como los niveles medios y de empleados recién convocados a la empresa.

- **Potenciar Habilidades del Personal**

La empresa deberá potencializar las competencias laborales de sus empleados requeridas que les permitan alcanzar altos niveles de desempeño.

- **Crear un Excelente Clima Organizacional**

La empresa si quiere que la empresa funcione correctamente deberá lograr que todos y cada uno de su personal se sienta como parte de la empresa y hacerles saber que son tan importantes como lo son los resultados obtenidos, para que así la empresa funcione correctamente.

- **Adecuar la plataforma Tecnológica Operacional e Informática**

La Empresa ASF debe mejorar su plataforma tecnológica para ir construyendo un una herramienta adecuada y acorde a los mercados actuales como son los mercados electrónicos.

5.3.2.2 MAPA DE INDICADORES

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	VALOR REAL 2013	META 2014
PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las Ventas realizando una campaña promocional a nivel nacional y nuestra participación de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas Totales (Miles – Millones) 	1.500	1.800
		<ul style="list-style-type: none"> Margen EBITDA 	15.0%	19.7%
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la rentabilidad realizando un control de calidad a los productos en el país de origen, para aumentar las utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> % Disminución de Devoluciones 	15%	5%
		<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad Neta 	25%	40%
	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el valor de endeudamiento, estableciendo compras a proveedores de contado, para generar mayor rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Deuda Proveedores (Millones) 	500	300
		<ul style="list-style-type: none"> Total Pasivo Corriente (Millones) 	700	400
PERSPECTIVA DE CLIENTE Y MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar Clientes, creando una base de datos para desarrollar programas para atraer, retener y recuperar clientes, para que aumenten las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes que recompran. 	30%	80%
		<ul style="list-style-type: none"> % Clientes Nuevos. 	25%	60%

	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el mejor servicio haciendo acompañamiento al Cliente en compra de productos, que los haga sentir satisfecho de su compra. 	% de Nivel de Satisfacción del Cliente	60	85
	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca midiendo la recordación de marca entre el público en general a través de encuestas de opinión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Top of Mid (Cual es la marca que cuando se le pregunta por una categoría específica se le viene a la mente) . 	10%	50%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los tiempos de toma y entrega de pedidos, desde la fecha de inicio hasta la fecha final, aumentando volúmenes de inventario para evitar pérdidas de clientes. 	• % Perdida de Clientes	30%	5%
		• Tiempo de entrega de Pedidos	3dias	1dia
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la Gestión comercial, Midiendo el cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la empresa, para que aumente las Ventas. 	• % Cumplimiento de Ventas.	70%	95%

	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar Procesos Compras Internacionales, creando un sistema automático de control de inventarios, para determinar que productos tienen más demanda que otros 	% de productos con más demanda.	40%	85%
--	---	---------------------------------	-----	-----

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en los procesos claves, implementando competencias laborales en los diferentes procesos que maneja la empresa, para evitar pérdida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano Competente. 	30%	80%
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un excelente clima organizacional, alineando a todo el personal, con el objetivo estratégico de la empresa, para lograr mejores desempeños comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de Desempeño de los Empleados. 	60%	90%
	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la plataforma tecnológica operacional, fusionando tecnológicamente todos los procesos operativos de la empresa, para optimizar sus recursos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • % del Grado de alineación de la tecnología a todos los procesos operativos. 	30%	80%

Tabla 12. Mapa de Indicadores

6. CONCLUSIONES

Retomando la conceptualización de Michael Porter, quien define el valor como la suma de los beneficios que el cliente recibe menos (-) los costos percibidos por él, al adquirir y usar el producto. La cadena de valor, es esencial para el análisis de la actividad empresarial permitiéndole la identificación de fuentes de ventaja competitiva en su actividad generadora de valor, logrando desarrollar, e integrar las actividades de cadena de valor empresarial de forma menos costosa y mejor diferenciada de su competencia.

Se desea indicar que la cadena de valor conlleva a disgregar, actividades importantes de la empresa, de igual forma comprende desde el proveedor hasta el comprador. Así mismo, obtiene y mantiene ventajas competitivas dependiendo de su comprensión y manejo de la cadena de valor. La cadena de valor consiste en el conjunto de actividades que lleva al mercado, entregar y apoyar sus productos. Donde cada actividad de valor emplea materia prima, talento humano y tecnología para desempeñar su función.

El proceso de planeación estratégica es dinámico por naturaleza, por ello las acciones estratégicas efectivas son un requisito indispensable para lograr los resultados deseados de competitividad estratégica; de allí la elaboración de toda una infraestructura de planeación estratégica que le permitirá a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado y la adopción de una serie de elementos que contribuirán con su desarrollo a nivel institucional.

Es necesario adoptar procesos y procedimientos de cada actividad que interviene en el modelo de cadena de valor para reducir tiempo, costos y de esta forma contribuir al control de la sabia utilización de los recursos en general.

La empresa no cuenta con un alto nivel de tecnología y esto no le permite llegar a competir con otras organizaciones del mismo sector que cuentan con un nivel reconocido de marca.

La organización debe preocuparse por tener un modelo de contratación que le permite a la gerencia conocer a cabalidad las características del empleado, para con ello asignar funciones en las que el perfil de los empleados sea el óptimo

Resulta de vital importancia para la empresa, conocer el sistema de valor en el cual se encuentra para que basada en esto, fortalezca ese sistema y se pueda combatir de una forma más exitosa las debilidades que se presentan y afiance cada vez más todas las fortalezas y virtudes que se posean en dicho sistema. El margen de contribución es aceptable para el proceso productivo de la empresa, esto se debe a que la organización cuenta con materia prima de alta calidad a bajos precios de adquisición con garantías de por medio.

Del mismo modo, la mano de obra con la que cuenta la empresa no genera altos costos de carga prestaciones, y a su vez ofrece servicios de garantías de a la gerencia en el proceso de la posventa del producto incluido en el valor inicial pagado por concepto de mano de obra.

Una buena toma de decisiones nos garantiza una mejor vida. Nos da la posibilidad de tener bajo control nuestra existencia. De hecho, nosotros podemos evitar tantos impases en la vida haciendo un análisis previo de las situaciones y tener la capacidad analítica para resolver los conflictos y actuar en consecuencia. Una mala decisión nos lleva a tomar otra mala decisión.

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, todos a diario tomamos decisiones relevantes o no. Ser capaz de tomar buenas decisiones es una cualidad valiosa para la carrera y el desempeño en el trabajo.

La respuesta estándar a un problema fácil se llama decisiones programadas (estándares). La peculiaridad de la respuesta de un problema complejo hace que se llame decisiones no programadas (o no rutinarias).

Con base en las evaluaciones que se hicieron en cada una de las etapas de la formulación estratégica como fueron la etapa de Aportación de Información con sus matrices de (MEFI, MEFE), Análisis de la cinco Fuerzas y cadena de valor y la Etapa de ajustes con las matrices (FODA, PEEA Y BCG) y la Etapa de Decisión con matices de (MPEC) y cuadro de mando integral (Mapa estratégico y Mapa de Indicadores), la Empresa ASF ingeniería y suministros, implementara la estrategia formulada por el estudio, para que le permita ser altamente competitiva en la región.

Con la realización de este Diseño de direccionamiento Estratégico la Empresa ASF podrá posicionarse en la región de la Orinoquia y dar a conocer sus diferentes servicios a las empresas de la Región para hacerlas más rentables y productivas.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda adquirir tecnología de punta que permita realizar los procedimientos en menos tiempo y ofrecer un producto en menor tiempo, en menor costo que contribuya a la generación de una mayor satisfacción para el cliente.

Es conveniente que la organización tenga en cuenta la identificación de barreras de entrada postuladas por Michael Porter que le permite crear una mejor ventaja competitiva, tales como economía de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costos independientes de la escala, acceso a los canales de distribución y el KNOW HOW.

En cuanto al proceso de comercialización debe realizar procesos de planificación y control, en donde la organización encamine todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Exigir a los compradores el manejo de la marca de una forma donde se genere beneficio para las partes.

Implementar el diseño de modelo de cadena de valor elaborado por el equipo de investigación

El margen de contribución es aceptable para el proceso productivo de la empresa, esto se debe a que la organización cuenta con materia prima de alta calidad a bajos precios de adquisición con garantías de por medio.

Tener claramente definida su visión y valores organizacionales, orientados hacia la conservación del cliente, siendo los Líderes, los que con su ejemplo transmiten esta filosofía.

Seleccionar personal comprometido con el servicio y trabajan permanentemente en el sentido de lograr que la satisfacción del cliente sea la obsesión de todos los días.

Efectuar procesos de mejoramiento continuo a fin de eliminar las barreras que le impiden conquistar a los clientes, fijando prioridades, comunicando, y previniendo los obstáculos que originen problemas.

Evaluar periódicamente los resultados obtenidos, en cuanto a niveles de satisfacción del cliente frente a los estándares definidos y efectuar oportunamente los correctivos necesarios.

Tener gran flexibilidad y velocidad de respuesta frente a los cambios que se presenten tanto en los clientes, como en los competidores y en el entorno.


BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Rofi. Gerencia del servicio. Legis. Fondo editorial. 2004. 145 P.
- CASTAÑO, Oscar. El Meta tierra prometida. Revista dinero. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial norma. 2004. 341 P.
- Diccionario enciclopédico Legis 22. Tomo 19. Círculo de lectores S.A., Barcelona. 1982.
- GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2010.
- GÓMEZ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 6ª edición. Editorial 3R Editores. 2003. 341 P.
- GUILTINAN, Josehp P. Gerencia de Marketing. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001. 214 P.
- KOTLER Philip. Dirección de mercadotecnia. Octava edición. Editorial Pearson educación. 2001. 210 P.
- MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para organización y el control interno de empresas de salud. Ecoe ediciones. Quinta edición. Bogotá D.C., 2007. 132 P.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Editorial McGraw Hili. 2003. Bogotá Colombia, p. 122-125.
- NAISBITT, John. Megatendencias año 2000. Editorial Norma. p. 18.
- PUENTES, Aldemar. Incertidumbre de gestión. Escuela superior de administración pública. ESAP. 2005. p. 14.
- RUÍZ Herminso - El Espectador. Villavicencio, una ciudad con futuro.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Cómo medir el valor del cliente. 3R Editores. 2011. 142 P.
- WELLINGTON, Patricia. Como brindar un servicio integral al cliente. Editorial Mac Graw Hill. Enero 1998. 481 P.

ANEXOS

ANEXO A. CÁMARA DE COMERCIO

No. 4243368

**CÁMARA DE COMERCIO**
DE VILLAVICENCIO
Construyendo Región
NIT 892.000.102-1

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación: 01830528065 Fecha: 20120928 Hora: 11:52:18 Pagina: 1

VISITENOS EN NUESTRA PAGINA WEB www.ccv.org.co

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

NOMBRE : SANCHEZ FIERRO JERRY ALEXANDRA

C.C. : 00040189865
N.I.T.: 00000040189866-3 **ADMINISTRACION:** VILLAVICENCIO

MATRICULA NO: 00113195 DEL 13 DE MAYO DE 2004
DIRECCION: CALLE 41 32-66 CENTRO
TELEFONO FIJO 1 : 6623988
TELEFONO FIJO 2 : 6624706
TELEFONO CELULAR : 3115389148
BARRIO : CENTRO VILLAVICENCIO META
MUNICIPIO : VILLAVICENCIO
FAX COMERCIAL: 6624704

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 41 32-66
BARRIO NOTIFICACION: CENTRO VILLAVICENCIO META
MUNICIPIO : VILLAVICENCIO
E-MAIL COMERCIAL: ASF_INQ@HOTMAIL.COM
E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL: ASF_INQ@HOTMAIL.COM

CERTIFICA :

QUE LA PRESENTE PERSONA NATURAL HA TENIDO LOS SIGUIENTES CAMBIOS
DE DIRECCION
FECHA DE REGISTRO: 12-06-15 . **CAMBIO REPORTADO:** CAMBIO DE
DIRECCION DE: CL 40 NO.33-16 BRR CENTRO A CALLE 41 32-66 CENTRO

FECHA DE REGISTRO: 12-06-15 . **CAMBIO REPORTADO:** CAMBIO DE
DIRECCION DE NOTIFICACION DE: CL 40 NO.33-16 BRR CENTRO A CALLE
41 32-66 .

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 3 DE MAYO DE 2012
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2012



**CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO**

Construyendo Región

NIT 892.000.102-1

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación: 011830928065 Fecha: 20120928 Hora: 11:52:18 Pagina : 2

CERTIFICA :

ACTIVIDAD ECONOMICA:

SERVICIOS DE INGENIERIA ELECTRONICA, ELECTRICA Y SISTEMAS. IMPORTACION DE PARTES, ACCESORIOS, SUMINISTROS PARA COMPUTADORES, IMPRESORAS Y CELULARES DE MARCA. COMPRA Y VENTA DE PARTES, ACCESORIOS Y SUMINISTROS PARA PC, IMPRESORA, CELULARES, COMPRA Y VENTA DE SUMINISTROS Y MATERIALES Y ARTICULOS DE PAPELERIA Y ESCRITORIO PARA OFICINA. IMPORTACION Y COMERCIALIZACION DE MAQUINARIA COMO BANCO DE PRUEBA PARA INYECCION DIESEL.

TOTAL ACTIVOS : \$ 446.022.954.00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:

NOMBRE : ASF INGENIERIA Y SUMINISTROS

DIRECCION: CALLE 41 32-66

TELEFONO FIJO 1 : 6623888

TELEFONO FIJO 2 : 6624706

TELEFONO CELULAR : 3115389148

BARRIO : CENTRO VILLAVICENCIO META

MUNICIPIO : VILLAVICENCIO

FAX COMERCIAL: 6624706

MATRICULA NO: 00119404 DEL 15 DE JULIO DE 2004

RENOVO EL AÑO 2012 , EL 3 DE MAYO DE 2012

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$

2.000.000

ACTIVIDAD ECONOMICA:

SERVICIOS DE INGENIERIA ELECTRONICA, ELECTRICA Y SISTEMAS IMPORTACION DE PARTES, ACCESORIOS, SUMINISTROS PARA PC, IMPRESORAS Y CELULARES COMPRA Y VENTA DE PARTES, ACCESORIOS, SUMINISTROS PARA IMPRESORAS, PC Y CELULARES. COMPRA Y VENTA DE MATERIALES Y ARTICULOS DE PAPELERIA Y ESCRITORIO.

NOMBRE : ASF INGENIERIA Y SUMINISTROS 2

DIRECCION: CENTRO COMERCIAL LOS CENTAUROS LOCAL 51

TELEFONO FIJO 1 : 6623888

TELEFONO CELULAR : 3212361172

BARRIO : CENTRO VILLAVICENCIO META

MUNICIPIO : VILLAVICENCIO

FAX COMERCIAL: 6626781

MATRICULA NO: 00181012 DEL 5 DE MAYO DE 2009

RENOVO EL AÑO 2012 , EL 3 DE MAYO DE 2012



No. 4243369

**CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO**

Construyendo Región

NIT 892.000.102-1

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación: 011830928065 Fecha: 20120928 Hora: 11:52:18 Pagina: 3

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : 2 1,000,000

ACTIVIDAD ECONOMICA:

SERVICIOS DE INGENIERIA ELECTRONICA, ELECTRICA Y SISTEMAS IMPORTACION DE PARTES, ACCESORIOS, SUMINISTROS PARA COMPUTADORES IMPRESORAS Y CELULARES DE MARCA Y GENERICOS COMPRA Y VENTA DE PARTES, ACCESORIOS, SUMINISTROS PARA COMPUTADORES, IMPRESORAS Y CELULARES COMPRA Y VENTA DE SUMINISTROS Y MATERIALES Y ARTICULOS DE PAPELERIA Y ESCRITORIO PARA OFICINA.

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

CERTIFICA:

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

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 942 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$2800

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



**CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO**

Construyendo Región
NIT 892.000.102-1

**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL**

Número de operación: 011830928065 Fecha: 20120928 Hora: 11:52:18 Pagina: 4

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

