

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VISION
MASTER DC S.A.S EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**



Autores:

ANGIE PAOLA MARTÍNEZ ROSALES

DIANA MILEIDY ZÚÑIGA ALVEAR

GEINER ALEJANDRO TRUJILLO CERQUERA

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DEL 2019**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VISION
MASTER DC S.A.S EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**



Autores:

**ANGIE PAOLA MARTÍNEZ ROSALES
DIANA MILEIDY ZÚÑIGA ALVEAR
GEINER ALEJANDRO TRUJILLO CERQUERA**

TUTOR:

LINA MARCELA VARGAS

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DEL 2019**

Tabla de Contenido

	Página
1. Introducción.....	9
2. Antecedentes.....	10
3. Problema de investigación.....	12
3.1. Planteamiento del problema.....	12
3.2. Pregunta problema.....	13
4. Objetivos.....	14
4.1. Objetivo general.....	14
4.2. Objetivos específicos.....	14
5. Justificación.....	15
6. Marco de referencia.....	17
6.1. Marco contextual.....	17
6.2. Marco teórico.....	18
6.2.1. Planeación.....	18
6.2.2. Planeación estratégica.....	20
6.2.3. Diagnóstico estratégico.....	22
6.2.4. Direccionamiento estratégico.....	23
6.2.5. Estrategia.....	24
6.2.6. Matriz de control.....	28
6.3. Competitividad.....	28
6.3.1. Ventaja competitiva.....	29
6.4. Marco legal.....	33
7. Metodología.....	34
7.1. Tipo de estudio.....	34
7.2. Método.....	34
7.3. Fuentes de recolección de información.....	34
7.3.1. Fuentes primarias.....	34
7.3.2. Fuentes secundarias.....	35
8. Resultados.....	36
8.1. Diagnóstico estratégico para el análisis del entorno interno y el entorno externo de la organización.....	36

8.1.1.	Entrevista realizada al Gerente de la empresa Visión Master DC S.A.S. situada en la ciudad Santiago de Cali.	36
8.1.2.	Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI).	48
8.1.3.	Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).	52
8.1.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	57
8.1.5.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	60
8.2.	Direccionamiento estratégico para la empresa Visión Master DC S.A.S.	63
8.2.1.	Principios y Valores.	64
8.2.2.	Objetivos Corporativos.	65
8.2.3.	Misión.	65
8.2.4.	Visión.	65
8.3.	Formular las estrategias que contribuyan al mejoramiento de la empresa Visión Master DC S.A.S.	66
8.4.	Crear una matriz que permita el control de las estrategias formuladas en el plan estratégico.	68
9.	Conclusiones.	74
10.	Recomendaciones.	75
11.	Referencias bibliográficas.	76
12.	Anexos.	80

Lista de figuras.

	Página
Figura 1. Proceso cíclico de la globalización.....	29
Figura 2. La Cadena de Valor.	31

Lista de tablas

	Página
Tabla 1. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	49
Tabla 2. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	53
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	58
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	61
Tabla 5. Matriz Axiológica	63
Tabla 6. Matriz DOFA	66
Tabla 7. Matriz de control	68

Resumen

El presente trabajo de grado, titulado Plan Estratégico para la empresa Vision Master DC S.A.S, tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa formular de una manera más eficiente las estrategias que impulsaran al desarrollo de la compañía.

Para el direccionamiento estratégico planteado a la entidad se desarrollaron cuatro objetivos, el primero de ellos es el diagnóstico estratégico, donde se realizó una entrevista exhaustiva al gerente y representante legal de dicha organización, para poder analizar el entorno interno y externo de la compañía e identificar y evaluar a través de las matrices necesarias las posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la corporación.

El segundo objetivo planteado en el proyecto es el direccionamiento estratégico, el cual consiste en la elaboración de la misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos, que permiten a todo el talento humano de la entidad tener un mejor enfoque corporativo y así, poder estipular de una manera más eficiente las metas que le ayudan a cumplir la visión que la empresa sea proyectado.

Además, con el desarrollo de los objetivos anteriormente mencionados, se formulan las estrategias que al llevarlas a cabo, podrá con sus fortalezas y oportunidades contrarrestar las debilidades y amenazas que tiene la empresa, logrando así, contribuirán al mejoramiento de la organización y ser más competitivo en el mercado; por último se abarca el cuarto objetivo de este trabajo de grado, el cual consiste en diseñar una matriz de control para las estrategias formuladas en el objetivo anterior, que la compañía podrá utilizar para realizar el debido seguimiento en la puesta en marcha del plan estratégico.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, diagnostico estratégico, direccionamiento estratégico, misión, visión, objetivos, principios, valores corporativos, estrategias y matriz de control.

Summary

The actual monograph, whose title is *Strategic Plan for Vision Master DC S.A.S Company*, has the main objective of designing a plan that lets the company formulate the strategies that will promote its development in an efficient way.

Four objectives were developed for the direction proposed to the entity. First, the strategic diagnosis, where an exhaustive interview was set with the manager and legal representative of such organization, in order to analyze the inner and outer environment of the company, and to identify and evaluate through the necessary matrixes, the possible strengths, weaknesses, opportunities and threats that the corporation has.

Second, the direction, which consists of the elaboration of the mission, vision, objectives, corporative principles and values, that let every human talent of the entity have a better corporative scope and, thus, be able to stipulate in an efficient way the goals that help the enterprise achieve its vision.

In addition, with the development of the objectives that were mentioned previously, the strategies are formulated. When carrying them out, those strategies will be able to counter the weaknesses and threats the enterprise has through its strengths and opportunities. In this way, they will contribute to the organization improvement and to be more competitive in the market. Finally, the last objective of this monograph consists of designing a control matrix for the strategies that were formulated in the previous objective, which the company will be able to use in order to monitor the execution of the strategic plan properly.

Key Words: Strategic plan, strategic diagnosis, direction strategic, mission, vision, objectives, corporative principles, values corporative, strategies and control matrix.

1. Introducción

La planeación estratégica en la actualidad, cumple un papel importante en las organizaciones u empresas que existen en la actualidad, ya que gran parte de estas reconocen la planeación como un factor importante para el crecimiento, competitividad y bienestar de una organización a largo plazo. Las empresas que manejan las herramientas administrativas, obtienen un mayor y mejor funcionamiento, así como también una toma de decisiones adecuada que les permite ser más eficientes y estar predispuestas al cambio constante en el mercado y en sector o entorno en el que se encuentre dicha organización.

El diseño de un plan estratégico está referido principalmente al análisis del ambiente interno y externo de la organización, sacando provecho de las oportunidades que ofrece el entorno y desarrollando de manera más eficiente las fortalezas que la organización tiene como base para el sostenimiento de la competitividad en el mercado, así como también, el desarrollo de estrategias que generen un camino que le permita a una organización un crecimiento y sostenibilidad adecuado en el mercado.

El presente trabajo de grado, está encaminado a brindar las bases adecuadas para la creación de un plan estratégico en la empresa Vision Master DC S.A.S ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, es por ello que está compuesto en primer lugar de unos antecedentes, seguido de un problema de investigación y su respectiva pregunta problema, luego se plantean los objetivos, la justificación, así como también el marco de referencia, el cual está compuesto por un marco contextual y un marco teórico, después se encuentra la metodología y las fuentes de información utilizadas en el trabajo. Luego se hace un desarrollo de los objetivos planteados por medio de un diagnóstico estratégico tanto interno como externamente en la empresa, además se desarrollan diferentes actividades u estrategias con su respectiva matriz de control, en la que se mide las tácticas, la periodicidad, el presupuesto y los responsables del desarrollo de cada una de ellas.

En conclusión, este trabajo busca solucionar la problemática a la que la empresa se enfrenta por medio de la formulación de un plan estratégico para la empresa Vision Master DC S.A.S en la ciudad de Santiago de Cali, el cual permita contrarrestar las amenazas del entorno en que se encuentra la misma y aprovechar al máximo el potencial (fortalezas) que tiene la organización.

2. Antecedentes.

Con el fin de dar a conocer los antecedentes en la formulación de planes estratégicos modelo a diferentes empresas, la presente investigación tomó como base algunos trabajos de grado en los cuales se ponen éstos en práctica, construyendo sus respectivos objetivos y utilizando diferentes herramientas que permitieron la evaluación de diversas áreas, en las cuales se presentaban falencias que afectaban el buen funcionamiento de la empresa, así como también la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las actividades en las cuales se desenvolvían dichas organizaciones.

Los trabajos que se tomaron como referencia para desarrollar los antecedentes del presente trabajo, tuvieron la particularidad de estar enfocados en el planteamiento de un plan estratégico modelo orientado a la mejora de los objetivos y el cumplimiento de éstos en cada una de las organizaciones.

En el trabajo de Campoverde (2012), realizó un plan estratégico a una empresa comercializadora, con la finalidad de reorientar ésta hacia su objetivo principal, el cual era la satisfacción de los gustos y necesidades de sus clientes y al aprovechamiento eficiente de sus recursos por medio de diferentes herramientas administrativas que fortalecieran su gestión, organización y dirección de la misma, obteniendo como resultado diferentes conclusiones que contribuyeron a la mejora de las falencias de la organización, como lo fue el reorientar las actividades que realizaba la empresa hacia la planeación y ejecución de objetivos. Por otro lado, mediante el plan estratégico que se realizó a la organización, se logró reconocer la diversidad de opiniones de los colaboradores y los planteamientos que la empresa tuvo con relación a los objetivos organizacionales. El análisis FODA que se llevó a cabo en este trabajo, ayudó a definir las áreas de mayor y menor riesgo que la organización podría utilizar a su favor para el cumplimiento de sus metas, a su vez se logró crear un compromiso por parte de la gerencia de la organización para establecer las estrategias a seguir gracias al plan estratégico planteado y el cual ayudó a la empresa a reorientar sus objetivos propuestos.

Desde otra perspectiva Quiceno (2014), desarrolló un plan estratégico a una empresa de utensilios plásticos en la ciudad de Santiago de Cali, con la finalidad de mejorar la sostenibilidad de esta y así poder contribuir al crecimiento mediante el uso de estrategias eficaces, las cuales se obtuvieron mediante una propuesta de direccionamiento estratégico orientado a las capacidades y limitaciones de la empresa y las cuales se debían tener siempre presentes para toda propuesta que

se llevará a cabo, es así que mediante el desarrollo de un sistema de control y medición se recurrió a el uso de indicadores con los que se logró la identificación de los estándares necesarios para así reforzar aquellas fases o áreas de la organización que solicitaran un enfoque directo, ya sea por haber presentado debilidad o ser punto clave de la empresa tanto de manera interna como externa, es importante pronunciar que el análisis de las 5 fuerzas de Porter fueron esenciales en el trabajo propuesto porque se conocieron los efectos que incurren en el correcto funcionamiento de la industria y sirvieron como guía para evitar la ineficacia a las estrategias propuestas.

Por último un trabajo realizado por Cano & Cifuentes (2011) a una empresa enfocada en la transformación de productos, ubicada en la ciudad de Bogotá, en la cual el objetivo principal se orientaba a la mejora continua de los procesos, la optimización y estandarización de las actividades de la empresa en general, cabe mencionar que para el desarrollo de esta propuesta de planeación estratégica se tomaron como base los modelos de Humberto Serna y Fred David, los cuales contribuyeron al planteamiento y desarrollo de diversas estrategias administrativas, que permitieron mediante el estudio de toda la información detallada disponible el conocimiento de las falencias y así mismo las oportunidades de mejora de la empresa para poder poner al tanto al ente administrativo y concientizarlos acerca de la importancia que atribuye la planeación estratégica para cada área.

En los trabajos tomados como base para el desarrollo de estos antecedentes se evidencia la importancia de la implementación y la reorientación de un plan estratégico, el cual contribuyó a la correcta estipulación de estándares administrativos esenciales para toda organización que tiene como objetivo mantenerse y crecer en el ámbito en el que se encuentra.

3. Problema de investigación.

3.1. Planteamiento del problema.

Al analizar la empresa, Visión Master DC S.A.S, se puede identificar que no cuenta con un plan estratégico estructurado y definido, por esta razón es importante realizar uno que contribuya a la organización a aterrizar las metas que tienen proyectadas tanto a corto, mediano y largo plazo, por otro lado, contribuir a que la metodología utilizada en sus procesos sea viable, efectiva, con el fin de evitar posibles problemas que se puedan presentar en el desarrollo de sus actividades. A su vez, con la implementación del plan estratégico que se va a proponer, se busca impactar de manera positiva la estabilidad de la empresa y/o mejoramiento de su competitividad.

La empresa Visión Master DC S.A.S, es nueva en la comercialización de utensilios de cocina, y cuenta con una sede principal en la ciudad de Santiago de Cali, esta no cuenta con mucha experiencia en el mercado, sin embargo se ha mantenido en éste de manera positiva gracias a las diversas alianzas estratégicas que posee y desarrolla actualmente. Esta empresa cuenta con el potencial y recursos necesarios para ser competitiva, aunque no tiene bien definida una misión, visión, metas a corto, mediano o largo plazo y unos objetivos empresariales claros, lo cual, puede generar un obstáculo que impida el crecimiento y el desarrollo de las actividades, procesos y procedimientos a cumplir en la empresa. Además, al no tener estipulado un plan estratégico, se ve reflejado de manera negativa en la organización debido a que los colaboradores no tienen claro el camino a seguir y hacia dónde está direccionada la empresa, mientras que la competencia al tener mayor experiencia y trayectoria en este sector, ya pueden contar con un plan organizacional bien estructurado, por tanto esto indica que pueden desarrollar de manera efectiva y eficiente sus objetivos.

En la actualidad, para que una empresa pueda ser competente, se deben implementar técnicas de retroalimentación y evaluación, mediante el uso de indicadores administrativos los cuales permiten una medición del desempeño interno de la organización y de esta manera estar preparados antes posibles oportunidades presentes en el entorno. Es por ello que se toma ésta empresa para realizar un plan estratégico modelo para dar una propuesta que ayude a identificar los aspectos de mejora y con el fin de establecer recomendaciones que contribuyan a la toma de decisiones para

Visión Master DC S.A.S, siempre buscando la mejora continua en sus diferentes procesos y procedimientos.

Es importante destacar que la organización al no contar con una estructura definida, está expuesta a que en un corto lapso de tiempo pueda presentar deficiencias en las tomas de decisiones y así mismo se pueda ver afectada económicamente; debido a que este sector es altamente competitivo, es importante tener unas metas u objetivos estipulados, para así tener claro el direccionamiento de la organización, la estabilidad con la que cuenta esta empresa en el momento sin duda es buena, pero no siempre puede ser así y menos cuando se encuentra en un entorno cambiante y lo cual puede afectar de manera negativa a la empresa, ya que como se mencionó anteriormente, esta no posee un plan de acción que ayude a contrarrestar las amenazas a las que está expuesta.

Mediante la implementación de un plan estratégico, la empresa puede ser más eficiente en sus procesos, optimizar sus recursos, maximizar sus ventas, tomar decisiones estratégicas acertadas y generar así un impacto positivo en el desarrollo de las actividades. Con el trabajo modelo planteado se puede aprovechar las oportunidades y fortalezas de la organización, realizando estrategias que permitan a la empresa Visión Master DC S.A.S obtener un posicionamiento en el mercado.

3.2. Pregunta problema.

¿Cómo formular un plan estratégico para la empresa Visión Master DC S.A.S en la ciudad de Santiago de Cali?

4. Objetivos.

4.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para la empresa Visión Master DC S.A.S. en la ciudad de Santiago de Cali.

4.2. Objetivos específicos

- 4.2.1** Elaborar un diagnóstico estratégico para el análisis del entorno interno y el entorno externo de la organización.
- 4.2.2** Realizar un direccionamiento estratégico a la empresa Visión Master DC S.A.S
- 4.2.3** Formular las estrategias que contribuyan al mejoramiento de la empresa Visión Master DC S.A.S.
- 4.2.4** Crear una matriz que permita el control de las estrategias formuladas en el plan estratégico.

5. Justificación.

Mediante la realización de este trabajo se busca elaborar un plan estratégico para la empresa Visión Master DC S.A.S, la cual es una comercializadora de utensilios de cocina en la Ciudad de Cali, la propuesta de plan estratégico contribuirá a mitigar las falencias con las que la organización cuenta en la actualidad y que no permiten el correcto desarrollo de las actividades, a su vez se busca la estructuración de las metas y objetivos organizacionales, ya que para toda organización es fundamental tener establecido estos aspectos para su crecimiento, así mismo ésta organización obtendrá las herramientas necesarias para sobresalir frente a la competencia y poder contar con un plan que ayude a contrarrestar las posibles amenazas existentes en el mercado y estar preparada ante los posibles cambios o adversidades que se presenten en el entorno.

Es importante destacar que Visión Master DC S.A.S es una empresa que ha podido mantenerse en el mercado gracias a la labor de cada uno de sus colaboradores, los cuales han contribuido a que la organización actualmente esté dando frutos en el mercado y que a pesar de ser relativamente nueva en la ciudad de Santiago de Cali, cuenta con un posicionamiento importante ante entidades comercializadoras de utensilios de cocina, debido a su gran capacidad de ventas, la eficiencia con que maneja algunos procesos y excelente servicio postventa que le brindan a sus clientes, ha llevado a esta organización a obtener una fidelización por parte de sus clientes, algo que es muy importante para una empresa que se encuentra en el sector servicios.

Es importante que se integren estrategias y herramientas que permitan la mejora continua y reduzcan diversos riesgos a los que se encuentra expuesta una organización como esta, así como también aprovechar las oportunidades que trae el entorno y las fortalezas con las que cuenta, con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado en un futuro no muy lejano.

Mediante el desarrollo de este trabajo se buscara implementar un plan estratégico que contribuya a reducir aquellos posibles impactos que pueda traer el no tener uno debidamente constituido, así como también el poder mejorar los procesos, la toma de decisiones en la organización, la competitividad y por supuesto, el posicionamiento en el mercado.

En cuanto al desarrollo de la metodología que se utilizara en el plan estratégico, será de suma importancia, la información que se obtendrá mediante la realización de una entrevista al gerente de la compañía, la cual permitirá a través del desarrollo de las matrices EFI, EFE, PCI y POAM,

el análisis interno y externo de la organización, además se elaborara un direccionamiento estratégico que facilitara a la compañía corregir posibles falencias y proporcionar una mejora a sí misma, logrando una dirección más definida para la toma de decisiones a través de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos.

Los integrantes del equipo de trabajo que realizaran este proyecto de grado, podrán llevar a cabo todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de administración de empresas, ayudándoles a ampliar y adquirir nuevos conocimientos en el área de planeación estratégica; Además con los resultados de los objetivos planteados en el trabajo de grado, se contribuirá a que la empresa Visión Master DC S.A.S tenga un mejor direccionamiento estratégico, el cual le permitirá de una forma más clara resolver sus problemas en la toma de decisiones y replantear el plan de trabajo interno para que pueda desarrollar de una manera más eficiente sus actividades, encaminándolas hacia las metas que se desean alcanzar y permitiéndole a la organización ser más innovadora y competitiva en el mercado.

6. Marco de referencia.

6.1. Marco contextual.

Historia de la empresa Vision Master DC S.A.S.

Vision Master DC S.A.S. es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali y la cual se creó el 15 de noviembre de 2017, por Daniela Jaramillo Areiza y Cristian Camilo Garzón Vera, una pareja de esposos emprendedora que motivados por las ventas decidió renunciar a sus trabajos, para dar inicio a su propia distribución de Royal Prestige, en donde pudieron poner en práctica todos los conocimientos que tenían en el ámbito comercial y administrativo, la empresa contribuyó a que ellos tuvieran solvencia económica aún con el poco tiempo que lleva de creada, ya que la venta de los productos es lucrativa y deja gran utilidad a ellos como distribuidores, cabe mencionar que la marca de Royal Prestige aparece en su vida mediante su familiar Norberto Vera y esposa, quienes siempre han emprendido en nuevos negocios e involucraron a gran parte de la familia en este nuevo proyecto, esta pareja ya lleva 5 años en el negocio y han disfrutado de todos los beneficios que les ofrece la compañía Royal Prestige, es por ello que el señor Cristian Camilo y la señora Daniela vieron la oportunidad de tener libertad financiera por medio de la misma compañía, y por ello nace la empresa Vision Master DC S.A.S. la cual en la actualidad cuenta con más de 15 vendedores en varias localidades del país y cuenta con 5 empleados directos en la oficina ubicada en la Carrera 13 # 18-19 de la ciudad de Cali y con presencia en Bogotá, Medellín, Armenia, Huila, Ibagué y Chaparral. Esta empresa desde sus inicios se encuentra enfocada en generar más ventas y aliar a más vendedores que contribuyan a un crecimiento y a un mayor cubrimiento de la compañía en el país.

6.2. Marco teórico.

6.2.1. Planeación.

Para Benavides Pañeda (2014), la planeación es la herramienta que ayuda a los administradores a adoptar aptitudes que le permitan estar preparados para el futuro, aunque por otro lado le brinda a la organización elementos valiosos que ayudan a la misma a hacerle frente al cambio, en otras palabras, la transformación de los negocios de hoy a los de mañana. La planeación ayuda al administrador y a la empresa a estar preparados para los acontecimientos que se puedan presentar en un futuro con el propósito de diseñar el camino futuro a seguir.

La planeación para Louffat (2015), es el primer elemento del proceso administrativo en el cual se establecen las bases de la administración profesional en una institución. La planeación es una guía que orienta y ofrece el camino o el rumbo que se propone seguir la organización, permitiendo que la misma se diagnostique y cree las mejores opciones que le permita tener una realización sostenible y rentable en el tiempo.

Planear para Williams (2013), significa determinar cuáles son las metas organizacionales y los medios para lograrlas, es una de las maneras más efectivas para mejorar el desempeño, la cual es la que alienta a las personas a trabajar más fuertes durante periodos extendidos y para que se comprometa en el logro de los objetivos y el cómo realizarlo de una mejor manera. Una buena planeación trae consigo ganancias para las empresas que lo aplican y un crecimiento más rápido respecto a las empresas que no.

La planeación para Robbins (2009), es definir las metas o los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. La planeación también se puede definir de tipo formal o informal, cuando se habla de planeación informal se refiere a esos planes que pocas veces se ponen por escrito, lo que se hará está en la mente de unas pocas personas, esta planeación informal se da muchas veces en empresas pequeñas aunque cabe aclarar que también existen en organizaciones grandes así como también existen empresas pequeñas con planes formales muy complejos. La planeación formal, es donde se presentan por escrito los objetivos específicos a los miembros de la empresa u organización, en otras palabras, la gerencia define de manera clara el camino a seguir para ir desde el punto en que se encuentra la organización hasta el punto en el cual quiere llegar o estar.

Por otro lado el autor Munch Galindo (2008), dice que la planeación es la previsión de los escenarios futuros y la determinación de los resultados que la organización quiere obtener, mediante el análisis del entorno con la finalidad de reducir los riesgos, optimizar los recursos y definir las estrategias requeridas para el cumplimiento de las metas o propósitos de la organización con una mayor probabilidad de éxito, en otras palabras, a través de la planeación se planea el curso de la organización, se minimiza riesgos y se garantizan condiciones de éxito para la misma y es por ello que la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

La planeación para Munch Galindo (2008), puede ser a corto plazo, mediano plazo y largo plazo. La planeación a corto plazo consiste en hacer planes con un periodo de tiempo menor a un año, los cuales pueden tener una ejecución inmediata (hasta seis meses) o mediata (de seis a doce meses), la planeación a mediano plazo tienen una duración de hasta tres años y por último la planeación a largo plazo, en la cual los planes se aplicaran en un periodo de tiempo mayor a los tres años.

La planeación para Cano P (2017), es un acto de ejercer de manera formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización, también puede ser considerado como el proceso en el cual, los responsables de una organización trazan el rumbo y diseñan el camino de misma de la mano con la visión y misión estipulada, para ello es importante tener en claro el entorno interno y externo en el cual se encuentra la organización, la planeación tiene varios aspectos por los cuales debe de ser considerada importante: la planeación permite identificar oportunidades y amenazas, evaluar el mejor enfoque y determina lo que se debe de hacer a partir de una buena toma de decisiones, también permite estructurar las actividades de una organización o en otras palabras ayuda a crear una base para la acción, como también ayuda a obtener una correcta ubicación sobre lo que la empresa es y a donde puede llegar, en otras palabras, enfrentarse a la realidad, sacrificando beneficios actuales para obtener beneficios mayores.

Para Bárcena & Lerma (2012), la planeación es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante acciones a las que se les asigna tiempo y recursos para el cumplimiento de lo que se desea ser, tener o hacer. Por otro lado habla de las fases de la planeación y los tipos de planeación que existen. Dentro de las fases de la planeación se encuentran: el establecimiento de los objetivos, definición de políticas, la creación de programas y la determinación de un presupuesto para el alcance de los objetivos planeados y en los tipos de

planeación, se hace mención a tres, las cuales son: la planeación operacional, la planeación táctica y la planeación estratégica.

Según Stoner y Freeman (1996) citados por Bárcena & Lerma (2012), la planeación operativa es la encargada de definir las acciones específicas que deberán desarrollarse para que las actividades establecidas se realicen con eficiencia y a que la organización se aproxime a los objetivos planteados a largo plazo. Su finalidad es alcanzar sus objetivos a corto plazo, los cuales se incrementaran cada vez que la organización se acerque a sus objetivos estratégicos.

La planeación táctica según Bárcena & Lerma (2012), consiste en el diseño y programación secuencial para el aseguramiento de una de una mejor coordinación y optimización de continua de funciones, actividades y las tareas de la organización, esta aspira a encontrar los mejores medios para hacer de manera más eficiente las funciones y los resultados del área en la cual se desarrolla en el mediano plazo.

La planeación estratégica para los autores Bárcena & Lerma (2012), es esencialmente la labor de diseñar un futuro con visión a largo plazo, estableciendo las acciones, los recursos y el tiempo para lograr lo que se quiere ser y hacer. La planeación estratégica constituye una labor integradora y decisiva para la permanencia de una organización en el largo plazo, la cual busca conectar los objetivos y los recursos de cada una de las áreas del proyecto, esta se anticipa al futuro mediante la creación de tareas, objetivos y medios alternativos para lograrlos.

6.2.2. Planeación estratégica.

Según Fred R (2008), la planeación estratégica consta de tres etapas, las cuales son: la formulación de la estrategia, la implementación y la evaluación de la misma. La primera incluye el desarrollo de la misión y la visión, la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno y las debilidades y fortalezas internas de las organizaciones, también el establecer los objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y las estrategias a seguir. Dentro de la formulación de estrategias las tareas a desarrollar es la asignación de recursos, evitar la toma de poder hostil, el abandonar o crear nuevos, entre otros.

La implementación de la estrategia requiere según Fred R (2008), que la organización establezca sus objetivos anuales, formule las políticas y destine los recursos necesarios para el desarrollo de las estrategias, en otras palabras, la implementación de la estrategia es la etapa de acción de la

administración estratégica, esta es considerada con la etapa más difícil ya que fuera de movilizar a los colaboradores y gerentes a desarrollar las actividades planteadas, también requieren de sacrificio, disciplina y compromiso.

Por último la evaluación de la estrategia para Fred R (2008), es el principal medio para saber si una estrategia está o no funcionando, para el autor todas las estrategias son susceptibles a modificaciones ya que el ambiente interno como el externo están en continuo cambio, para la evaluación de la estrategia existen tres actividades fundamentales: la primera es revisar los factores externos e internos que son la base en las estrategias actuales, el segundo es medir el desempeño y el tercero, realizar acciones correctivas. Esta evaluación es muy necesaria porque el éxito que la empresa tenga hoy no será la misma que en un futuro, el éxito trae consigo problemas nuevos y diferentes, por tanto las empresas que se muestran indulgentes están condenadas a desaparecer.

La planeación estratégica para Contreras Contreras & Matos Uribe (2015), estudia y analiza la manera que el ambiente interno y externo influyen en el comportamiento y funcionamiento de una empresa y como poder enfrentarlos para así poder lograr con los objetivos organizacional estipulados. Por otro lado es donde el encargado de la organización obtiene, analiza y procesa la información, con el fin de evaluar la situación de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización en el futuro y responde a los siguientes interrogantes: ¿a dónde queremos ir?, ¿en dónde estamos hoy?, ¿a dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿a dónde iremos? y ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

De acuerdo con Gallardo (2012), establece que la planeación estratégica es un proceso que les permite a las empresas el alcance y ejecución de sus objetivos y acciones, los cuales les permitirán obtener un cumplimiento de sus metas organizacionales. Se involucran todas las áreas que conforman a la organización, estas deben de trabajar de manera conjunta y sistemática mediante diversos planes que ayudaran al desarrollo de estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

Para Gallardo (2012), es importante que una empresa implemente un plan estratégico, debido a que se evalúa y analiza tanto el entorno interno como el externo, permitiendo obtener una ventaja competitiva antes sus rivales para así alcanzar de manera oportuna los objetivos, los cuales conllevan al éxito de la organización. Además le permite anticiparse a situaciones futuras que

pueden afectarla de manera positiva o negativa, es por ello que es necesario este tipo de planes con el fin de contrarrestar de la mejor manera las adversidades que se puedan presentar.

Por otro lado los autores Bárcena & Lerma (2012), dice que el plan estratégico es el documento guía que acorde con la razón de ser de la organización, muestra el camino que esta debe de tomar con el fin de cumplir lo que desea ser a largo plazo. Hacer un plan estratégico, consigue enfocar cosas mucho más lejanas que las de costumbre, este nuevo panorama puede ayudar a tomar decisiones mucho más precisas o en caso de las empresas, decisiones más rentables.

Por último los autores Bárcena & Lerma (2012), dicen que al plan estratégico, también se le puede llamar "plan producto/mercado a largo plazo", ya que es resultado de un proceso continuo, integral, responsivo ante modificaciones ambientales. Su principal aspecto se enfoca en tres aspectos que son: el producto (qué hace la empresa), el mercado (para quién lo hace) y los propósitos de la organización (por qué lo hace).

6.2.3. Diagnóstico estratégico.

Según Serna (2008), es indispensable que toda organización realice un diagnostico estratégico que permita analizar la situación actual de esta, tanto interna como externamente, es importante identificar aquellas oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno, así como también, las fortalezas, debilidades y condiciones internas de la empresa, implementando un análisis DOFA, el cual ayudara a definir aquellas estrategias en donde la organización puede aprovechar las oportunidades y fortalezas, para así contrarrestar sus debilidades y establecer un plan de contingencia para aquellas amenazas que se puedan presentar en el entorno.

Por otra parte Serna (2008), añade que todo plan debe tener un seguimiento sistemático con relación a indicadores de desempeño y de gestión, que ayuden a medir los resultados del proceso, además debe suministrar la información pertinente para la toma de decisiones estratégicas que logran evaluar las metas y objetivos planteados en un lapso de tiempo por la empresa.

Para Saravia (2018), la realización de un buen diagnóstico permitirá identificar las necesidades a satisfacer, las cuales serán la base para el desarrollo del proyecto. Un diagnóstico certero permitirá encontrar las herramientas adecuadas para darle solución a las dificultades detectadas. Sobre esos aspectos básicos deberá estar diseñado el plan de trabajo, el cual se implementara teniendo

encuentra por supuesto a la organización que será beneficiada con el desarrollo del mismo, si esta no se involucra completamente será difícil que se tenga éxito con la práctica emprendida.

El autor Chiavenato (2017), hace referencia a dos tipos de diagnóstico estratégico, los cuales son: el diagnóstico estratégico externo e interno. En el primero la organización debe de observar el mundo que lo rodea, conocer el macroentorno y su sector de actividad en particular. Esto significa que debe de conocer su contexto externo o el sector en el que la organización participa, así como también prever los futuros cambios que este entorno le traiga a la organización.

También el autor Chiavenato (2017), habla del diagnóstico estratégico interno u organizacional, el cual es una evaluación de las principales áreas, de los puntos más fuertes que tiene la empresa y que debe de explotar con más intensidad, así como también de sus debilidades o los puntos débiles que debe de mejorar o corregir.

6.2.4. Direccionamiento estratégico.

Para Palacios Acero (2016), toda organización que desee tener éxito y busque beneficios para la misma, debe de someterse a un sistema formal de dirección estratégica. Para ello la empresa no solo debe de comprometerse con la obtención de altos niveles de eficiencia, eficacia y productividad, sino también, debe de asegurarse de disminuir los riesgos mediante el uso adecuado de una buena investigación, planeación, de un estudio e innovación. El direccionamiento estratégico requiere de un proceso continuo de planeación en el cual ayude previamente a la toma de decisiones sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien lo va a hacer.

La toma de decisiones estratégicas según el autor Palacios Acero (2016), es función de todos los directivos de las diferentes áreas de la organización, pero en quien recae la responsabilidad mayor es en la alta gerencia, la cual es quien debe de establecer la misión, la visión, los objetivos y la filosofía de la organización.

Por otro lado el autor Fernández Romero (2004), dice que la dirección estratégica no es más que la prolongación de la planeación estratégica, que incorpora la elaboración de los presupuestos, el control, la programación y los sistemas de información. Para la explicación de lo anteriormente mencionado, el autor tiene dos comentarios, los cuales se nombrarán a continuación.

Fernández Romero (2004), como primer comentario contempla como a lo largo del tiempo se han ido incorporando el sistema de control económico, el plan, las ideas de previsión, de programa

pero también el de plazos (corto y largo plazo). Como segundo comentario, el autor hace referencia a que la aparición de nuevos sistemas de control no han hecho que se dejen de usar los controles anteriores y que la dirección estratégica no suprime la contabilidad general o la analítica, ni las previsiones y los planes a corto plazo.

Según Serna (2008), las organizaciones para poder crecer, permanecer en el mercado y obtener ganancias, deben de tener claro hacia dónde quieren ir, en otras palabras, las empresas para ello, deben de tener establecido un direccionamiento estratégico, el direccionamiento estratégico está conformado por los principios corporativos, la misión y la visión.

Para el autor Serna (2008), los principios corporativos son el conjunto de creencias, normas o valores que regulan la vida de una empresa, estos aspectos son importantes para la organización y deben de ser compartidos por todos los que hacen parte de ella, es por eso que, conforman las normas de la organización y la cultura organizacional de la misma, por otro lado, la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la diferencia de las demás en cuanto a sus operaciones, mercado y recursos humanos que soportan dichos propósitos, la misión de una empresa responde varios interrogantes, como por ejemplo: ¿para qué existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles son sus clientes?, ¿cuáles son sus prioridades?, entre otras.

Por último el autor Serna (2008), expone que la visión corporativa es un conjunto de ideas que dan el marco de referencia de lo que es y quiere ser una empresa en el futuro, la visión de una empresa, sirve de guía para la formulación de estrategias que a la vez proporciona un propósito a la organización, debe de estar ligada a la misión de la empresa, a los objetivos y a sus estrategias, la misión se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas y debe de ser medible mediante índices de gestión bien definidos.

6.2.5. Estrategia.

La estrategia según Serna (2008), es la acción que debe de realizarse para mantener y poder soportar el logro de los objetivos establecidos por la organización y de cada unidad de trabajo para así, hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos u objetivos estratégicos, en otras palabras, las estrategias son las que permiten concretar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr cada objetivo o proyecto estratégico.

C.E.E.I. Galicia (2010), define la estrategia como como un conjuntos de acciones que se desarrollan para logran un fin, es el plan que se fija un gerente para que su organización cumpla con sus metas u objetivos, la idea de futuro que tiene, a donde quiere llegar y como va a hacer para conseguirlo. Al crear una estrategia, se deben de fijar la serie de objetivos u metas que se pretenden alcanzar, ante todo para ello, se deben de buscar un crecimiento sostenido y una rentabilidad. Algunos principios para lograr estos objetivos son: diversificar el riesgo, avanzar poco a poco, analizar el entorno, buscar la mejora continua y gestionar para crecer. En otras palabras, el objetivo fundamental de la estrategia es logran un crecimiento sostenido de los resultados empresariales, a través de productos y servicios con valor para el consumidor y para la sociedad.

La estrategia de empresa para Amaru M (2009), es el camino que esta tiene para su desempeño y supervivencia, ayuda a la definición de los objetivos de la organización y sobre qué camino seguir para alcanzarlos. A las estrategias también suelen ser denominadas políticas de negocios, por ejemplo, algunas empresas se centran en un solo negocio, otras, se diversifican y actúan en varias ramas y, otras adoptan la directriz de ayudar a la realización de otros negocios. Las estrategias según el autor, pueden ser consideradas como la elección de las formas de competir, ya que pueden ser el dónde, cuándo, cómo y con quién competir de una organización.

Para Thompson y otros (2018), la estrategia de una empresa aporta a la misma una guía y una dirección, en lo que la organización debería hacer y en lo que no debería hacer, para la estrategia, el saber lo que se no se debería hacer tiene la misma importancia que el tener claro lo que se debería de hacer en la empresa, ya que en el mejor de los casos los movimientos estratégicos equivocados significarían el desperdicio de recursos de la organización, pero en el peor de los casos, estos movimientos estratégicos equivocados pueden significar para la empresa un riesgo significativo a largo plazo, en otras palabras, la estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por la competitividad y por supuesto por los administradores, más los enfoques de negocios que emplee los mismos para competir con éxito, mejorar el desempeño de la empresa y obtener un crecimiento del negocio o de la organización.

Para los autores Thompson y otros (2018), existen factores que ayudan a realizar una buena estrategia, para ello se pueden aplicar tres pruebas para saber si puede o no ser una estrategia ganadora, como son: la prueba de ajuste, la prueba de la ventaja competitiva y la prueba del desempeño.

La prueba de ajuste para Thompson y otros (2018), es la que mide que tan bien se ajusta la estrategia a la organización, esta prueba se subdivide en tres aspectos que ayudan a que una estrategia sea ganadora, el primero es el ajuste externo, la cual es la medida en que la estrategia se alinea con el micro y macro ambiente, el segundo aspecto es el ajuste interno, que es como la estrategia corresponde a las capacidades y recursos de la empresa y el tercer aspectos es el ajuste dinámico, el cual es la medida en que la estrategia puede evolucionar y adaptarse a los cambios en el tiempo.

La prueba de la ventaja competitiva consiste según Thompson y otros (2018), en que la empresa por medio de la implementación de una buena estrategia, pueda alcanzar una ventaja duradera que le ayude a ser competitiva con respecto a la competencia clave, esta se puede dar por medio de cuatro maneras, como son: la posición superior en el mercado, los recursos superiores, las competencias exclusivas desarrolladas por la organización o su capacidad de innovación y la adaptabilidad al mercado o la anticipación a las oportunidades.

La prueba de desempeño para Thompson y otros (2018), es la que mide indicadores que ayudan a valorar si la estrategia está dando los resultados esperados, ya sea de carácter financiero, la fuerza competitiva y el posicionamiento en el mercado, otros indicadores también pueden ser la satisfacción de los consumidores, la eficacia de los procesos internos, la rotación del personal y el desarrollo de nuevos productos y servicio.

Por otro lado los autores Thompson y otros (2018), mencionan que existen cuatro niveles al momento de preparar una estrategia, las cuales son: la estrategia corporativa, la estrategia de negocios, la estrategia de área funcional y la estrategia operativa.

6.2.5.1. La estrategia corporativa: esta estrategia para Thompson y otros (2018), se refiere a cómo mejorar el desempeño del conjunto de negocios que la empresa desempeña y los medios de capturar las sinergias transversales de los negocios y convertirlos en una ventaja competitiva, también ayuda a cuestionar que negocios se deben de conservar o no, en que nuevos mercados participar y en qué tipo de modalidad. La estrategia corporativa mide el alcance de la organización, por medio de las estrategias de diversificación, las de integración vertical y las de expansión geográfica, este tipo de estrategias corporativas son realizadas principalmente por los administradores superiores, aunque los administradores de unidades claves también tienen influencia en ello.

6.2.5.2. La estrategia de negocios: según el autor Thompson y otros (2018), maneja a nivel de una sola línea de negocio que compite en una industria o dominio de mercado bien definido, el punto clave es estar preparados para los posibles cambios en el mercado e inicio de acciones fuertes que ayuden a obtener una ventaja competitiva, así como también elevar el desempeño y fortalecer el posicionamiento en el mercado en el que este la organización. La estrategia de negocios es responsabilidad del jefe a cargo del negocio y este tiene por lo menos dos funciones más relacionadas con la estrategia, la primera es verificar que las estrategias de nivel inferior se acoplen con la idea global del negocio y la segunda, hacer que las estrategias del negocios sean autorizadas por los funcionarios del nivel corporativo y mantenerlos informados de los asuntos estratégicos que se desarrollen en este.

6.2.5.3. La estrategia funcional: para Thompson y otros (2018), son las acciones y enfoque para el manejo de funciones particulares de un negocio, como producción, ventas, servicio al cliente, marketing, finanzas e investigación y desarrollo. La función principal de una estrategia funcional, es darle cuerpo a los detalles de estrategia de negocio y su responsabilidad es delegar a los jefes sus respectivas funciones, donde el jefe superior es el que tiene la aprobación final. La estrategia funcional debe de ser compatible con la estrategia global del negocio, para que así puedan obtener un impacto positivo en la organización.

6.2.5.4. La estrategia operativa: según Thompson y otros (2018), son la iniciativas y enfoques estratégicos relativamente limitados ya que se hacen en la unidades operativas de la organización y en las actividades operativas específicas que tienen importancia estratégica, como compra de materiales, control de calidad, entre otros. Por ejemplo cuando se promete una entrega rápida de un productos, el gerente de distribución debe de verificar que el producto se esté empacando y enviando con rapidez al cliente, a pesar de esta estrategia ser limitada, agrega más valor a las estrategias funcionales y a las estrategias globales de la organización, ya que a pesar de estar en el fondo de la jerarquía del proceso de formulación de estrategia, no se debe de menospreciar ya que esta al fallar puede traer consigo efectos negativos en la organización, por ejemplo, perjudicar localidad de un producto y con ello dañar el logro de los objetivos de ventas y utilidades globales.

6.2.6. Matriz de control.

Para Thompson y otros (2018), la monitoria o matriz de control, es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos indicadores de desempeño e indicadores de gestión, que permitan medir los resultados arrojados por el proceso estratégico, estos monitoreos deben de proveer la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas en la organización.

6.3. Competitividad.

Para Hernandez Rodriguez (2006), las empresas deben de comparar su capacidad respecto a su competencia, ya que solo siendo competitivas estarán a salvo de las otras organizaciones las destruyan, por ejemplo el mejoramiento de las condiciones del país, hace que se incremente la inversión extranjera y con ello su competitividad respecto a otros, hoy las inversiones extranjeras se centran en los países y regiones con ambientes propicios.

La competitividad como principio según Hernandez Rodriguez (2006), la capacidad de una empresa para hacer que los clientes o consumidores la elijan antes que a la competencia. Es por ello que las empresas deben de medir a su competencia y conocer sus mejores registros de producción, comercialización, financieros, entre otros, y que los originan; los aspectos mencionados anteriormente sirven como referencia para el manejo de una empresa o de un país correctamente.

Según Fonseca (2015), la competitividad de un país, es la competencia unificada de sus empresas, es el valor agregado que poseen sus productos, además manifiesta que la competitividad tiene múltiples factores dependientes e independientes de las organizaciones, en el ámbito competitivo, la lista de factores que deben tener en cuenta y que no dependen directamente de ellas, pero si son importantes para la toma de decisiones es la influencia del Estado, la situación social, la facilidad de acceso a recursos, la dificultad para hacer la gestión, la estabilidad económica y jurídica del país, así como el manejo de las relaciones internacionales.

Así mismo Fonseca (2015), hace referencia que en la competitividad los factores dependientes que las empresas deben de tener presente, los cuales son: el resultado, la relatividad y el conjunto; el resultado se aprecia cuando en un mercado se distingue un producto más que otro, la relatividad se observa cuando no importa que tan bien elaborados se realicen los productos, si la competencia lo hace mejor, entonces serás menos competitivo y por último, el conjunto hace referencia a todas sus características físicas como la calidad (también es relativa), precio, disponibilidad en el

mercado y demás servicios ofrecidos que permiten atraer al cliente para que prefieran este producto y no el de la competencia.

De igual modo Fonseca (2015), dice que las empresas deben de mejorar sus estrategias de competencia y visualizarlas de una manera más global, si no quieren desaparecer del mercado por la competencia extranjera, también manifiesta que las organizaciones deben de tener en cuenta el ciclo de la globalización, porque cada vez existen mejores competidores y clientes más exigentes.

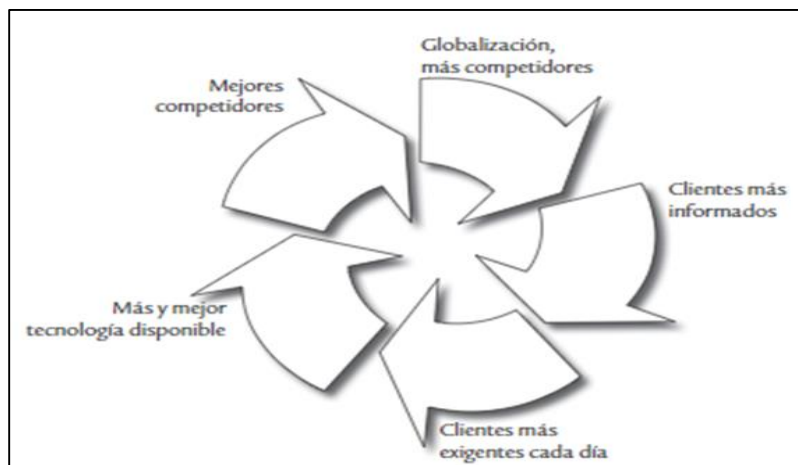


Figura 1. Proceso cíclico de la globalización.

Nota. Fuente: (Fonseca, 2015, pág. 11). *Competitividad. La clave de éxito empresarial.*

6.3.1. Ventaja competitiva.

Para el autor Alcaraz Rodriguez (2015), todo producto o servicio ofrecido por una empresa debe de encaminarse a la satisfacción o solución de una necesidad a un segmento establecido, lo anterior ayuda al posible éxito de la empresa y es por eso que deben establecerse de manera clara y concreta. Si esto se cumple, el producto o servicio tendrá un ente diferenciador en el mercado.

Según Alcaraz Rodriguez (2015), existen dos términos que describen lo anteriormente mencionado, como son: la ventaja competitiva y el distingio competitivo. El primero, son aspectos diferentes en un bien o servicio que garantizan su aceptación en el mercado, en otras palabras, son aspectos que hacen únicos a los productos o servicios de la empresa respecto a la competencia, el segundo, son aspectos que forman parte de las estrategias de la organización, que constituyen su imagen y que de una u otra manera hacen que el consumidor prefiera los productos o servicios de la misma.

L. Hill, Jones, & Schilling (2015), menciona que una empresa tiene ventaja competitiva cuando su rentabilidad y el crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de su competencia, entre más sea la diferencia mayor será la ventaja competitiva. Por otra parte, una empresa tiene una ventaja sostenida cuando sus estrategias le permiten tener una rentabilidad por encima del promedio respecto a la competencia por varios años. Para la comprensión de la ventaja competitiva, se debe apreciar como las diferentes estrategias que los administradores implementan logran distinguir a la organización de la competencia y como permiten estas superarla consistentemente.

La ventaja competitiva para Reyes (2012), es la base sobre la cual se diseñara una estrategia, al explotar dicha ventaja, su finalidad es aumentar o perpetuar la estrategia estipulada. La ventaja competitiva puede ser estructural o funcional, en la primera se deriva el tamaño de la organización, su estructura financiera y las condiciones con la que la organización opera en el entorno y la segunda se adquiere por el trabajo de la organización y sus colaboradores, algunos ejemplos de esto son la localización de la empresa, imagen de la marca, avances tecnológicos, entre otros.

Para el autor Reyes (2012), una ventaja competitiva debe relacionarse con los factores claves de éxito de la organización y que debe de aplicarse en el momento adecuado dependiente de la competencia y el mercado, algunos de los factores claves de éxito pueden ser el resultado de factores externos como: motivos de compra, segmentación, efectividad del producto, calidad del producto, capacidades de la empresa, etc.

Para los autores Fuentes & Muñoz (2003), manifiestan que Michael Porter dice que “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades (de la cadena de valor) estratégicamente importantes, más baratas o mejor que sus competidores”



Figura 2. La Cadena de Valor.

Nota. Fuente: (Porter, 1989, pág. 51). *Ventaja competitiva.*

Así mismo Fuentes & Muñoz (2003), proponen que la cadenas de valor genérica, son todas las actividades que se pueden observar en las empresas y se divide en Actividades Primarias y Actividades de Apoyo, las actividades primarias son aquellas que hacen parte de la creación de bienes y servicios que posteriormente son transferidas a los consumidores, en estas se encuentra la logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, servicio de post-venta, por otro lado, las actividades de apoyo son las que permiten el desarrollo de las actividades primarias, las cuales son: el abastecimiento, investigación y desarrollo, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa; Estas cadenas de valor pueden variar de acuerdo al mercado competitivo donde la empresa ofrezca sus productos o servicios.

Así mismo Fuentes & Muñoz (2003), expresan que Michael Porter, manifiesta que la organización creara valor cuando se defina por uno de los dos tipos de ventaja competitiva, que son: ventaja competitiva en costos, la cual consiste en realizar las actividades de la empresa de tal forma que al producir un producto o servicio, tenga menos costos que otra compañía de la misma industria, y la ventaja competitiva en diferenciación que consta, en que la compañía entregue al usuario un producto o servicio con un valor agregado diferente al que ofrece su competencia y por el cual podrá cobrar un mayor precio.

También Fuentes & Muñoz (2003), exponen que existen ventajas competitivas de recursos valiosos, ya que pocas entidades pueden tenerlos, estos recursos se clasifican en:

6.3.1.1. Activos tangibles: son aquellos recursos que puede encontrarse con mayor facilidad en la empresa, como maquinaria y equipo, plantas productivas, oficina de venta, fondos financieros, etc.

6.3.1.2. Activos intangibles: son los activos que no se pueden agotar por su uso, pero que a diferencia de los activos tangibles, con el transcurso del tiempo puede incrementar su valor, como la imagen de la marca, la cultura organizacional, las patentes y las experiencias acumuladas.

6.3.1.3. Capacidades organizacionales: es la combinación que hace la empresa de activos, personas y procesos para transformar los insumos en productos o servicios.

Por otra parte, cuando las organizaciones poseen grupos empresariales, esto les permite tener un mayor nivel de competencia en el mercado a comparación de una compañía individual, generándoles una ventaja competitiva y ocasionando que puedan crecer y generar más utilidades, Fonseca (2015), menciona los principales objetivos que se deben tener en cuenta para generar esta ventaja competitiva, que son:

6.3.1.4. Eficiencia administrativa: es repartir aquellas tareas administrativas que se repiten en todas las organizaciones del grupo empresarial, con el fin de disminuir costos, en estas se incluyen las áreas de contabilidad, auditoría, recursos humanos, procesos, tecnología y transporte.

6.3.1.5. Tamaño: hace referencia, a que como grupo empresarial generan más clientes para el negocio, de los que generarían de forma individual.

6.3.1.6. Sinergia: consiste en potenciar en todas las entidades aquellas herramientas que ayuden a tener un mayor rendimiento de los procesos, por ejemplo, que una organización invierta en estrategias, planeación o en tecnología, la cual podría trasladar hacia otro negocio, generando reducción de tiempos y costos en cuanto a la producción.

6.4. Marco legal

Leyes.

- Ley 1780 del 2 de mayo del 2016: Empleo y Emprendimiento juvenil.
- Ley 100 de 1993: Sistema de Seguridad Social Integral de Colombia.
- Ley 1314 del 2009: Información Financiera.
- Ley 1819 del 2016, artículo 308: Factura Electrónica.
- Ley estatutaria 1581 del 2012: Registro Nacional de Base de Datos.

Decreto.

- Decreto 2663 de 1950: Código Sustantivo del Trabajo.

7. Metodología.

7.1. Tipo de estudio.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizara el tipo de estudio descriptivo de enfoque cualitativo, según Bejar (2008), es un estudio descriptivo, porque permite analizar los elementos que serán objeto de investigación e identificar los aspectos más relevantes que sean útiles para el desarrollo del trabajo, utilizando técnicas específicas de recolección de datos como entrevistas que se implementaran a los directivos y al talento humano de la empresa Visión Master DC S.A.S,

Con respecto a Sampieri (2014), se utilizara el enfoque cualitativo, debido a que se recolectaran componentes o datos sin realizar una evaluación numérica, ya que este trabajo no busca medir la información a través de estadísticas, si no, que por el contrario, se basará en un método de descripción y observación, en los cuales se utilizaran técnicas de recolección de datos como: revisión de documentos, entrevistas abiertas y observación no estructurada, estos serán aplicados a los datos que proporciona la organización mediante un análisis intensivo y una contextualización de su entorno.

7.2. Método.

El presente trabajo aplicara el método de estudio deductivo, porque se pondrá en práctica los conocimientos, capacidades y habilidades que han adquirido en el transcurso de la carrera los autores del trabajo, los cuales serán utilizados para la creación de un plan estratégico modelo que ayude a mejorar los procesos y actividades de la empresa Visión Master DC S.A.S.

7.3. Fuentes de recolección de información

Para la solución del presente trabajo se utilizaran las fuentes de recolección de datos que se nombran a continuación:

7.3.1. Fuentes primarias.

Para Méndez (2011), las fuentes primarias son aquellas en las que los autores deben de recolectar la información directamente, utilizando técnicas y procedimientos que permitan de una manera eficaz obtener el mayor número de información posible, es así como se procederá a implementar en la organización las técnicas que constituyen a las fuentes primarias, como, la observación y la entrevista al gerente de la empresa Visión Master DC S.A.S.

La entrevista para Rodriguez M (2016), consiste en una conversación con un miembro de la organización a la cual va dirigida la misma, el objetivo de la entrevista o conversación, es obtener información sobre una gran variedad de aspectos sobre la organización y la opinión del entrevistado sobre los temas mencionados.

7.3.2. Fuentes secundarias.

También se aplicara en el estudio de investigación la fuente de información secundaria, porque se emplearan trabajos de grados con el mismo enfoque del tema en desarrollo, además se utilizaran artículos y libros físicos o que se encuentren por internet, que contribuyan al enriquecimiento cognitivos y al avance del trabajo en cuestión.

8. Resultados

8.1. Diagnóstico estratégico para el análisis del entorno interno y el entorno externo de la organización.

Para realizar un diagnóstico estratégico es necesario que se analice la situación actual en la que la empresa se encuentra, tanto interna como externamente y así poder identificar la fortalezas y debilidades que posee la organización, así como también las oportunidades y amenazas que le brinda el entorno y las cuales pueden ser factores importantes para el desarrollo de las actividades de la empresa, para ello se puede implementar una matriz DOFA, la cual ayuda a definir estrategias que permitan el aprovechamiento de las fortalezas y debilidades, contrarrestando con el manejo de la misma, las debilidades y amenazas presentes en tanto en la organización como en el entorno.

Para la obtención de la información sobre la empresa Visión Master DC S.A.S, se realizó una entrevista al Señor Cristian Camilo Garzón Vera, quien ocupa el cargo de Gerente y Representante legal de dicha organización, la entrevista está compuesta por 55 preguntas y tuvo una duración de 30 minutos, con la entrevista se pretendía identificar los aspectos internos y externos que afectaban directa e indirectamente a la organización.

8.1.1. Entrevista realizada al Gerente de la empresa Visión Master DC S.A.S. situada en la ciudad Santiago de Cali.

Mediante la siguiente entrevista realizada al gerente general de la empresa Vision Master DC S.A.S se logra obtener la información esencial que permitió evaluar los diferentes entornos a los que se encuentra expuesta actualmente la organización tanto interna como externamente, a su vez con el análisis y conocimientos previos se fundamentan las estrategias y propuestas de mejoramiento organizacional que se sugieren para la compañía.

A continuación se presentan los resultados de la entrevista realizada a la empresa Visión Master DC S.A.S, en la cual se evidenciaron factores internos y externos para así conocer el estado en el que se encuentra la organización actualmente.

Nombre de la Institución: Vision Master DC S.A.S.

Nit: 901.132.379-0

Nombre del Gerente General: Cristian Camilo Garzón Vera

Edad: 33

Dirección de la Institución: CRA. 1 # 18-19

Teléfono: 3.148.300.806

E-Mail: admonvisionmasterdc@gmail.com

Factores Internos.

Organización.

1. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?
 - No, No se cuenta con mucha experiencia en el mercado, la empresa solo va para dos años en el mercado como distribuidora de la marca Royal Prestige.
 - Se puede analizar que la empresa no está enfocada administrativamente en las estructuras base de toda organización, ya que al tener tan poco tiempo de creada su prioridad es la productividad y generación de utilidades mas no los estándares organizacionales.
2. ¿La estructura organizacional es flexible o se adapta al cambio fácilmente?
 - No tenemos una estructura organizacional.
 - Al tener poco tiempo establecidos como empresa no se ha establecido la estructura organizacional es por ello que no se puede afirmar la flexibilidad de la misma.
3. ¿La empresa cuenta con un organigrama que permita conocer los niveles de autoridad?
 - No.
 - Se puede identificar que al no contar con una estructura organizacional que les permita definir de manera adecuada estos niveles de autoridad es que la empresa conlleva falencias de reconocimiento de mando ante sus empleados.
4. ¿El personal cuenta con un manual de funciones y responsabilidades establecido?
 - No, cada cargo sabe sus funciones y responsabilidades.
 - La empresa no tiene manuales o estándares que le permitan llevar un buen manejo de su personal en cuanto a sus derechos y deberes como empleados, es necesario el planteamiento de estos para tener mayor control de las actividades y el nivel de productividad de cada uno dentro de la organización.
5. ¿La empresa tiene claro sus objetivos, políticas y valores organizacionales?

- No están propuestos.
- Al ser una empresa nueva en el mercado tiene como prioridad otros aspectos antes de los estándares organizacionales, es por eso que se hace necesaria la creación de objetivos, políticas y valores que hagan tener claro el direccionamiento de la organización.
- 6. ¿La empresa realiza algún tipo de marketing en los productos que ofrece en el mercado?
 - No, la empresa no hace publicidad sobre los productos de Royal Prestige porque la marca como tal se encarga de ello, aunque más que todo en precio, promociones
 - Al ser una empresa distribuidora de la marca Royal Prestige, no está autorizada para desarrollar la publicidad de la marca, ya que ésta es la que se encarga de la realización de la publicidad (comerciales, revistas, radio, etc.), pero Vision Master DC S.A.S está en el deber de pagar un porcentaje por la publicidad realizada directamente por la marca.

Planeación.

- 7. ¿La compañía ha realizado matrices y/o esquemas que permitan identificar los factores de debilidad o fortaleza? Si/no ¿Por qué?
 - No se ha realizado ninguna matriz que permita conocer estos factores.
 - Están a la espera de propuestas administrativas y esquemas que les permita identificar estas fortalezas y debilidades y que a su vez sea una contribución al posicionamiento en el mercado.
- 8. ¿Cuál cree que es el valor agregado que su empresa ofrece a sus clientes?
 - El valor agregado que tienen hacia sus clientes es ir hasta cada hogar y hacer una presentación que contribuya a cambiar su estilo de vida por uno más sano, por medio de un taller de cocina totalmente gratuito que permite conocer los atributos del producto.
 - Se logra identificar que la empresa está en su totalidad dirigida a prestar una excelente atención a sus clientes ya que de esta manera se logra el objetivo de generar fidelidad del usuario a la organización.
- 9. ¿Cuál cree que es el ente diferenciador con respecto a la competencia?
 - Existen varias competencias a nivel de utensilios de cocina, pero ellos no tienen las mismas cualidades que la empresa maneja, por ejemplo, Visión Master DC maneja un material el cual no genera contaminantes a los alimentos en su cocción y las demás

marcas si manejan materiales corrientes en la elaboración de sus productos, lo cual no les permiten ofrecer el lapso de garantía que tiene la distribuidora sobre marca en mención.

- En cuanto a la competencia dentro de los distribuidores de la misma marca, Vision Master DC se caracteriza por ser distribuidores en expansión ya que manejan diversos territorios lo cual hace que la competencia no sea agresiva hacia ellos.

10. ¿Existe alta competencia en el mercado en el que se encuentra la organización?

- Si, en cuanto a las distribuciones de la misma marca, pero cada distribución maneja varios territorios, en cuanto a las demás marcas no aplicaría ya que ninguna maneja las mismas características.
- Se puede analizar que la empresa se encuentra en un entorno altamente competitivo pero que permite la creación de estrategias de ventas que le han permitido destacarse de las otras distribuciones de la misma marca tal como lo plantea en la realización de esta entrevista.

11. Qué tipo de financiación maneja la empresa, ¿recursos propios o financiamientos?

- Se maneja un financiamiento por la misma marca y en cuanto al financiamiento con recursos propios solo fueron 5.000.000 millones, pero que a la fecha ya es total ganancia para la empresa.
- Se identificó que la empresa cuenta con libertad económica ya que no tienen una deuda monetaria con otros entes ajenos a su actividad.

12. ¿La empresa que recursos o herramientas utiliza para identificar las necesidades de los clientes, acreedores, y empleados?

- Para poder identificar las necesidades del cliente se basan en hacerlo cuando se realiza el taller de cocina saludable en cada hogar, en cuanto a las necesidades de los empleados se maneja de forma individual cuando se presenta un hecho que requiera la atención, mas no por medio de herramientas.
- La empresa no cuenta con herramientas o recursos para estas necesidades, ya que lo manejan de forma relativa a cada situación que se presente.

13. ¿La empresa cuenta con una misión, una visión, metas, objetivos y estrategias definidas?

- No.
- Visión Master DC es una empresa nueva en el mercado, por ello que no tienen establecidos varios aspectos la misión, visión, metas, objetivos y estrategias de la organización.

- 14.** La calidad del producto que maneja la empresa es ¿regular, buena o excelente?
- Excelente, la marca está muy bien posicionada en los estados unidos y otros países y ha logrado la aceptación del mercado colombiano, los clientes en gran porcentaje se encuentran satisfechos con los productos y por su extensa garantía.
 - La marca que distribuye la empresa Vision Master DC S.A.S, cumple con todos los estándares de calidad, lo cual lo hace un producto de alta confiabilidad.
- 15.** ¿La organización tiene un plan de marketing o maneja algún tipo de publicidad?
- De manera directa no, pero la marca como tal hace que los distribuidores se hagan cargo de cierto porcentaje de las publicidades que se realizan en los medios de comunicación, por ejemplo: la presentación del producto en el programa día a día y los comerciales que se presentan en este mismo canal.
 - La empresa requiere de un plan de marketing propio que contribuya a ser destacada entre las otras distribuciones.
- 16.** ¿Cree que la empresa en la que desarrolla sus actividades tiene un posicionamiento en el mercado?
- Si, al ser distribuidores de una marca distinguida en varios países y la cual maneja un esquema de garantía de 50 años tienen un alto nivel.
 - La marca que distribuye la empresa tiene altos estándares es por ello que es la numero 1 en países extranjeros y buscan ese mismo reconocimiento en Latinoamérica.
- 17.** ¿Conoce a la competencia, su capacidad y su posicionamiento del mercado?
- Visión master DC no, pero Royal Prestige si tiene muy clara la competencia y todos los aspectos que se deben tener en cuenta sobre ella.
 - La empresa no conoce su competencia directa ya que todos estos datos son en conjunto con otras distribuciones del mismo producto.

Personal.

- 18.** ¿La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos?
- No.
 - La empresa aún no tiene establecidas varias áreas una de ellas es recursos humanos, de esta gestión se hace cargo la gerente administrativa, es por eso que se requiere el planteamiento de esta área para el manejo del personal.

19. ¿Se utiliza un proceso para la selección de personal? Si ¿Cuál?

- Se manejan dos tipos de empleados, Directos e Indirectos, los Directos realizan: entrevista, exámenes y capacitación, además de un periodo de prueba por contrato de servicios, pasado este periodo se evalúa y genera la firma de contrato a término fijo por la empresa, por otro lado los Indirectos son trabajadores independientes a los cuales se les realiza una entrevista, se le requiere tener al día la seguridad social y realizan capacitación continua y acompañamiento.
- Se requiere una propuesta para la selección de personal adecuada a las necesidades de la empresa, la cual permita un personal de alto nivel.

20. ¿El personal es idóneo y capacitado para cada cargo?

- Sí, se cuenta con una capacitación continua y evaluación de capacidades que permite conocer el desempeño de la persona ante el cargo.
- La empresa requiere de un área de recursos humanos que permita mayor control de las capacitaciones a los empleados.

21. ¿Se manejan herramientas que permitan evaluar el clima organizacional? Si/no ¿Cuál?

- No.
- Para el control del clima organizacional no se tiene ninguna herramienta por tener un bajo volumen de empleados pero si se debería tener si se piensa en una expansión de la misma.

22. ¿Considera que el clima organizacional es bueno, regular o excelente?

- Bueno, la empresa hace mención que hasta el momento no se han manifestado solicitudes, quejas o reclamos de ninguno de los colaboradores, consideran que son un equipo colaborativo y que velan por los mismos intereses.
- Al tener un bajo volumen de empleados la empresa presenta un buen clima organizacional pero se requieren controles que puedan soportarlo ante cualquier situación que se pueda presentar.

23. ¿Cuántos trabajadores maneja la empresa?

- 5 directos 15-20 indirectos
- La empresa se encuentra en un entorno de expansión pero aún no se encuentra preparada para esta.

24. ¿Cuál es el manejo que la empresa le da al manejo de los reclamos y sugerencias?

- De manera directa e individual, es muy ocasional que se presenten reclamos o sugerencias es por ello que no manejan comités ni personal directo para estas solicitudes.
- La empresa requiere de estándares que le permitan mayor control de este tipo de situaciones que se lleguen a presentar con el personal.

Dirección.

25. ¿Existe una definición de funciones clara en la organización?

- No.
- Se identificó que cada empleado sabe sus funciones y responsabilidades, pero no está establecido de manera escrita.

26. ¿La empresa cuenta con unos gerentes líderes, los cuales sean ágiles y oportunos con respecto a la toma de decisiones y la coordinación?

- Si, la empresa siempre está atenta a los requerimientos de sus colaboradores, establece que de ellos depende el buen funcionamiento de la organización.
- La empresa cuenta con una parte directiva que se encuentra abierta a propuestas que sean en pro de la organización y sus procesos.

27. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad de las personas a cargo de la organización?

- No.
- La empresa no tiene definidos los niveles de responsabilidad de manera escrita, ya que manifiesta que cada colaborador conoce los niveles de mando de la organización.

28. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

- Si, la empresa cuenta con un personal colaborador, eficiente y comprometido, el cual les hace posible tener una buena comunicación y así dan soluciones a temas puntuales en el momento oportuno.
- Al tener un buen proceso de comunicación se hace más efectivo el planteamiento de propuestas de mejoramientos organizacional.

29. ¿La gerencia utiliza un sistema participio en el desarrollo de las actividades?

- Si, en el desarrollo de las actividades hacen que todos los miembros sean partícipes.
- Se identifica que la empresa hace partícipes a todos sus empleados en la organización.

Factores externos.

Tecnológico.

30. ¿Qué clase de tecnología utiliza la empresa, que los distingue de la competencia?

- La empresa cuenta con el manejo de una app que permite a los vendedores estar al día con las ventas que realizan, esta aplicación les permite reducir su desplazamiento en cuanto a él envío y revisión de documentación, con un solo clic se carga la información y se espera la aprobación de la venta la cual no toma más de 4 horas en dar respuesta a la orden.

- Para la empresa la tecnología es básica ya que no se utilizan mucho los medios electrónicos.

31. ¿Conoce el nivel tecnológico de la competencia?

- En cuanto a material que utilizan sí, pero no muy a fondo.

- La empresa cuenta con un nivel tecnológico básico ya que sus actividades no son en totalidad con medios electrónicos.

32. ¿La empresa requiere alta inversión tecnológica?

- No, ya que a la empresa ser distribuidora, cuenta con funciones de la plataforma y los Call Center asignados los cuales son suficientes para el proceso de ventas y contacto con la central de despacho propio de la marca Royal Prestige.

- La empresa cuenta con un nivel tecnológico básico ya que sus actividades no son en totalidad con medios electrónicos.

33. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la organización?

- Medio, la empresa maneja herramientas básicas, computador, impresora y celulares gama media-alta para el manejo de plataforma virtual.

- La empresa cuenta con un nivel tecnológico básico ya que sus actividades no son en totalidad con medios electrónicos.

34. ¿La empresa desarrolla comercio electrónico?

- No, las ventas son personalizadas.

- En la organización los vendedores por medio del plan referidos se desplazan a casa de cada cliente potencial y brindan una experiencia única de venta.

35. ¿La innovación tecnológica es considerada para su empresa como una oportunidad de mejora?

- Sí, porque la tecnología trae herramientas que agilizan los procesos.

- La empresa ya utiliza en sus procesos las herramientas tecnológicas, pero de igual modo ve la innovación tecnológica como una oportunidad para su negocio.
- 36.** ¿La empresa Vision Master DC S.A.S puede contratar o realizar Marketing Digital?
- Sí, siempre y cuando especifique que es una distribuidora autorizada de la marca Royal Prestige.
 - La organización puede realizar Marketing Digital, pero sin olvidar los reglamentos estipulados que se firmaron en el contrato con la marca Royal Prestige.

Entorno económico.

- 37.** Los acuerdos de libre comercio TLC ¿beneficia a la organización o la perjudica? ¿Por qué?
- Es beneficio porque la empresa maneja productos de importación desde los estados unidos, los cuales se almacenan en la central de despacho ubicada en la ciudad de Cundinamarca-Bogotá.
 - La empresa saca el mayor provecho del TLC por el origen previo de sus productos.
- 38.** ¿Las políticas cambiarias y la tasa de cambio, afectan de manera positiva o negativa a la empresa?
- Negativa ya que la organización maneja como base el dólar, es por ello que la variación de este afecta tanto de manera positiva como negativa, pero no es controlable.
 - Para la empresa se hace necesario tener mayor conocimiento de estas variaciones por el manejo de moneda extranjera
- 39.** Las tasas de interés propuestos en el país o ley de entidades financieras, ¿le resultan favorables o desfavorables?
- En cuanto afecten la importación de productos si es desfavorable, pero de lo contrario no nos generaría impacto negativo.
 - La empresa se acopla de manera positiva a las variaciones del país.
- 40.** ¿Considera que los impuestos propuestos por la anterior administración y en la propuesta de la actual, es desfavorable o favorable?
- Para la empresa Visión Mater una empresa que maneja altos volúmenes de ventas si es desfavorable, ya que el valor de los impuestos puede llegar a ser relativo a nuestras ventas dejándolos sin total ganancia de esta.
 - La empresa se acopla de manera positiva a las variaciones del país.

41. ¿Las reformas laborales son consideradas como amenazas u oportunidades?

- Oportunidad, porque le permite a la empresa generar más ofertas laborales.
- La empresa saca el mayor provecho de la falta de oportunidades del país.

42. ¿La inflación que actualmente tiene el país, afectan a la organización?

- No, porque la empresa siempre maneja precios estándares
- La empresa tiene precios estipulados directamente con la marca Royal Prestige, sus precios no depende de la inflación del país.

Políticos.

43. ¿Cree usted que la nueva ley de financiamiento es una amenaza o una oportunidad para el sector en el que se desempeña?

- Es una oportunidad, ya que se reducirían los impuestos.
- La ley de financiamiento se reflejaría de manera positiva en la empresa, ya que esta se basa en beneficiar a los empresarios.

44. ¿La facturación electrónica afecta positiva o negativamente a su organización?

- En este momento es negativa, ya que la empresa no está totalmente preparada para ella, pero, ya se está implementando porque algunos colaboradores han recibido capacitaciones virtuales.
- La facturación electrónica es una amenaza para la empresa, ya que no se han dado las capacitaciones necesarias para la implementación de la misma, pero se observa, que se están desarrollando en la empresa algunas actividades para disminuir esta amenaza.

45. ¿Las leyes que existen actualmente en términos de importación y exportación, benefician al sector en el que se desarrolla?

- Benefician, lo que no beneficia a la empresa es la variación brusca que ha tenido el dólar, pero este es un factor externo el cual el país no puede controlar.
- La empresa se acopla de manera positiva a las variaciones del país.

Sociales.

46. ¿El Desempleo que tiene el país, es considerado para la organización como una oportunidad?

- Sí, porque la empresa maneja empleados indirectos de la compañía, personas independientes, abiertos a generar ingresos altos, mediante las ventas.

- La empresa saca el mayor provecho de estas situaciones en el país.
- 47.** ¿El Sistema educativo y nivel de educación, afectan a la organización de alguna manera?
- Para los cargos administrativos es indispensable tener cierto nivel educativo para la buena ejecución de la labor.
- La empresa no minimiza esta situación pero brinda oportunidades de empleo a personal con nivel educativo bajo para ventas.
- 48.** ¿Considera usted la inseguridad y la delincuencia como una amenaza potencial para la organización?
- No, la empresa no la cataloga una amenaza.
- Se observa que la empresa no considera la inseguridad y delincuencia una amenaza porque lo productos están asegurados.
- 49.** ¿Se ha presenciado algún tipo de competencia desleal o venta del producto por internet sin su autorización?
- Sí, pero no es considerada ni desleal ni ilegal, solo que algunos clientes venden nuestros productos a bajos precios por internet luego de ser usados y algunos clientes optan por comprarlos de segunda ya que se ahorran dinero.
- Cuando las personas venden los productos de Royal Prestige de segunda por internet, genera inconformidades e inconvenientes en algunos clientes por el precio, porque el cliente suele comparar el precio encontrado en internet con el verdadero.
- 50.** ¿Vision Master DC S.A.S tiene competencia directa?
- Si, a los distribuidores autorizados de la marca Royal Prestige.
- La empresa tiene como competidores en el mercado, a otros distribuidores autorizados de la misma marca.

Geográfica.

- 51.** ¿El estado de las vías del país es considerada como una oportunidad para su organización?
- Del estado de las vías depende que el producto sea o no entregado a tiempo, muchas veces se ha tomado un poco más de tiempo en las entregas debido a baches, accidentes o derrumbes en las vías.
- La empresa cuenta con una buena ubicación la cual permite cumplir con una buena logística de entregas, sin que se vea mayormente afectado por estas situaciones en las vías.

- 52.** ¿Considera usted que la ubicación (sur occidente colombiano) en la que se encuentra la empresa es favorable para el desarrollo de sus actividades?
- Si, la ubicación en la que se encuentra la empresa les permite llegar a zonas aun no trabajadas por otros distribuidores de la marca, además de que están ubicados en una ciudad principal de Colombia la cual cuenta con gran cantidad de posibles compradores.
 - La empresa cuenta con una buena ubicación la cual permite cumplir con una buena logística de entregas.
- 53.** Estar cerca de un puerto como el de Buenaventura ¿es una oportunidad favorable o desfavorable para las actividades que realiza la empresa?
- Para la empresa es indiferente, ya que el producto no es transportado en embarcaciones sino por vía aérea, los artículos se envían desde la sede principal hasta la bodega en Bogotá y desde este punto el centro de logística se encarga de distribuirlo.
 - En el proceso de distribución del producto, la empresa no necesita utilizar el puerto de Buenaventura.
- 54.** ¿Cree usted que el estar en el sur occidente colombiano es favorable para la expansión de la organización y la de sus productos?
- Si, la empresa maneja las estadísticas que realiza la marca como tal en las que establece que zonas del país son las que están sin ser aprovechadas.
 - La empresa cuenta con una buena ubicación la cual permite cumplir con una buena logística de entregas y tener mayor nivel de expansión en el territorio.
- 55.** ¿Tiene algún efecto negativo las condiciones climáticas y ambientales del sur occidente colombiano para la entrega de los pedidos a los clientes?
- La empresa no se encarga de hacer directamente la entrega, ya que el producto llega a las oficinas de HY CITE que es la representación directa de la marca Royal Prestige y ésta por medio de la central logística de Coordinadora realiza el envío de mercancía a los clientes
 - Se pueden presentar inconvenientes para la central logística de Coordinadora en el proceso de la entrega del pedido al cliente, pero la empresa tiene estipulada una política de días hábiles para la entrega de la mercancía, lo cual permite resolver estos atrasos.

8.1.2. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI).

Según Serna (2008) el Perfil de Capacidad Institucional (PCI) es un medio o una manera de hacer un diagnóstico estratégico de las debilidades y fortalezas de una empresa, involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa; Es por eso, que para el desarrollo de la siguiente matriz PCI, se presentan las diferentes variables identificadas a través de una entrevista realizada al gerente de la empresa Visión Master DC S.A.S calificados con un nivel alto (A), medio (M) y bajo (B).

Tabla 1. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Calificación	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidades			Fortalezas					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad									
Organización									
Estructura organizacional (no estipulado).	X						X		
Flexibilidad de la estructura organizacional (no estipulada).		X						X	
Manual de funciones y procedimientos (no estipulado).	X						X		
Objetivos, políticas y valores organizacionales (no estipulados).	X						X		
Planeación									
Valor agregado del producto.				X			X		
Ente diferenciador respecto a la competencia.				X			X		
Financiamiento (con la marca que distribuyen).				X			X		
Calidad del producto.				X			X		
Marketing y Publicidad.					X			X	
Posicionamiento del mercado.					X			X	
Conocimiento de la competencia.						X			X
Personal									
Departamento de recursos humanos (no estipulado).		X						X	
Selección de personal.				X				X	
Personal capacitado.				X			X		

Clima organizacional (bueno).	X	X
Atención a quejas y reclamos.	X	X
Dirección		
Liderazgo gerencial.	X	X
Flexibilidad gerencial (toma decisiones).	X	X
Comunicación efectiva.	X	X
Sistema participativo del RR.HH. (toma de decisiones).	X	X

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota: en la matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) no se evaluó el área de mercadeo porque Royal Prestige la cual es la marca que distribuye la empresa Vision Master DC S.A.S es la que se encarga directamente de la publicidad de sus productos y en retribución a ello, Royal Prestige cobra un porcentaje a sus distribuidores por la realización de comerciales, vallas publicitarias, entre otros.

8.1.2.1. Análisis de la Matriz PCI.

Con la evaluación interna se pueden identificar variables que generan impacto de manera directa e indirecta a la compañía, el análisis interno de la organización determina que tiene debilidades que deben ser mejoradas, pero según lo observado a través de la entrevista, debilidades como el no tener una estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos, objetivos, políticas y valores organizacionales estipulados, son de alto impacto en la organización, esto se debe a que la organización cuenta con un corto tiempo en el mercado y no ha generado los espacios u herramientas que permitan eliminar estas falencias, además se identificó la flexibilidad de la estructura organizacional como una debilidades de impacto medio, la cual no se encuentran estipulada de manera escrita, sin embargo la empresa se encuentra dispuesta a recibir propuestas.

En cuanto al factor de la planeación, se observa que la empresa tiene fortalezas que generan un alto impacto en la organización y como lo son: valor agregado, ente diferenciador respecto a la competencia, financiamiento (con la marca que distribuyen) y la calidad del producto, a su vez se tienen fortalezas que generan un impacto de nivel medio como: la publicidad y el posicionamiento en el mercado, además en las fortalezas encontradas pero con un bajo nivel de impacto está el conocimiento de la competencia, debido a que la empresa no ha generado los debidos estudios que permitan conocer las fortalezas que otras empresas poseen en el desarrollo de sus actividades.

Con relación a el factor del personal, se encontraron fortalezas de alto nivel como: selección de personal y su capacitación, con un impacto de nivel medio se encuentra el clima organizacional y la atención a quejas y reclamos, por otro lado la organización no cuenta con un área establecida de recursos humanos lo cual es una debilidad de impacto medio, pero estas variables son de suma importancia para ellos y siempre están en la búsqueda continua de mejorar el ambiente de sus colaboradores.

Para finalizar en el factor de la dirección, se encuentra como una fortaleza de alto impacto el liderazgo gerencial y en las fortalezas de impacto medio se encuentran la flexibilidad gerencial, la comunicación efectiva y la toma de decisiones como sistema participativo, ya que el área administrativa se encuentra sumergida en las actividades de su organización y se preocupa por el mejoramiento continuo para generar un impacto positivo en el desarrollo de sus actividades.

8.1.3. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

Según Serna (2008) EL perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y evaluar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor puede ser o no una amenaza o una oportunidad para la organización es la que se realiza dicha matriz. Calificados con un nivel alto (A), medio (M) y bajo (B).

Tabla 2. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Calificación	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico									
Acuerdos de libre comercio TLC.				X			X		
Políticas cambiarias y tasa de cambio.	X						X		
Tasas de interés.			X						X
Impuestos a las organizaciones.	X						X		
Reformas laborales.				X			X		
Inflación del país.			X						X
Político									
Nueva ley de financiamiento.					X			X	
Facturación Electrónica	X						X		
leyes de importación y exportación				X			X		
Social									
Tasa de desempleo media en el país.				X			X		
Inmigración en el país.					X			X	
Bajo nivel educativo en Colombia.					X				X
Inseguridad en el país.			X						X
Venta de productos de “segunda” por internet		X							X

Competencia en el mercado por distribuidores de la misma marca.	X		X
Geográfico			
Estado de las vías.		X	X
Ubicación geográfica estratégica de la empresa.		X	X
Condiciones climáticas y ambientales.	X		X
Tecnológico			
Innovación tecnológica		X	X

Fuente: Elaboración propia

8.1.3.1. Análisis de la Matriz POAM.

En los entornos evaluados se encuentra que las variables económicas están representadas como amenazas de alto nivel, como lo son: las políticas cambiarias y los impuestos a las organizaciones, como amenazas de impacto bajo se tienen las tasas de interés y la inflación del país, que afectan de manera indirecta los costos de la organización, por otra parte estas variables se contrarrestan con dos oportunidades de alto impacto como los acuerdos de libre comercio de TLC y las reformas laborales, que tienen como fin permitir que la organización aumente su volumen de ventas de la mano con la contratación y mejoramiento de condiciones de sus colaboradores.

En cuanto a los entornos políticos se identificaron dos oportunidades, la nueva ley de financiamiento que arroja un nivel medio, que consiste en la reducción de impuestos a las empresas y a su vez las leyes de importación y exportación, que representan un impacto de alto nivel como oportunidad, ya que son las que permiten la ejecución de actividades de la organización la cual es totalmente importadora; Además en este entorno político se presentan dos amenazas con impacto alto, que son, la facturación electrónica y la reforma tributaria.

Seguidamente el entorno social género como amenaza de bajo nivel la inseguridad del país, factor externo que no se puede controlar pero no representa un alto riesgo a la organización, ya que esta tiene aseguramiento de sus productos en caso de pérdida o robo, también, la venta de producto de "segunda" por internet es una amenaza de impacto medio y la competencia en el mercado por distribuidores de la misma marca en Colombia es una amenaza con un impacto muy alto para la organización, a su vez se identificó el desempleo en el país como una oportunidad alta y, la inmigración y el nivel educativo del territorio como oportunidad de impacto medio, estas en conjunto permiten incrementar personal calificado para la empresa.

Por consiguiente, se encuentra en el entorno geográfico una amenaza de bajo impacto en cuanto a las condiciones climáticas y ambientales del país, variable que puede ocasionar de manera espontánea un retraso en las actividades de despacho de la empresa, pero que no son un impedimento grave al momento de la entrega del producto al cliente, en cuanto a las oportunidades encontradas, se tiene la ubicación geográfica de la empresa como una variable de alto impacto, ya que la organización se encuentra ubicada en el Suroccidente Colombiano, como lo es el valle del Cauca y en una ciudad como Santiago de Cali, la cual estratégicamente conecta con el norte y centro del país, además, la empresa tiene como oportunidad de impacto medio el estado de las

vías, permitiendo que el centro de logística autorizado para realizar las rutas de entrega de los productos, no se les dificulte cumplir con las entregas establecidas a los clientes.

Por último en el análisis del entorno tecnológico se identifica la innovación tecnológica como una oportunidad de alto impacto, la cual, la empresa puede apropiarse para mejorar sus actividades.

8.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Es una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades que se encuentran en las áreas funcionales de la organización, por otro lado ayuda a medir si la empresa es débil o no internamente.

En la matriz EFI primero se debe de realizar una suma ponderada (sin importar el número de factores que existan) esta debe ser igual a **1.00**, su calificación varia de **1** a **4**, donde si el factor indica una debilidad mayor (calificación= **1**), una debilidad menor (calificación = **2**), una fortaleza mayor (calificación= **4**), fortaleza menor (calificación=**3**) y su puntuación ponderada puede variar entre **1.00** y **4.00** donde su media es el **2.5**.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos claves			
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Valor agregado del producto.	0,07	4	0,28
Ente diferenciador respecto a la competencia.	0,06	4	0,24
Financiamiento (con la marca que distribuyen).	0,08	4	0,32
Calidad del producto.	0,07	4	0,28
Marketing y publicidad.	0,05	3	0,15
Posicionamiento en el mercado.	0,05	3	0,15
Conocimiento de la competencia.	0,04	3	0,12
Selección del personal.	0,05	4	0,20
Personal capacitado.	0,05	3	0,15
Clima organizacional (bueno).	0,04	3	0,12
Atención de quejas y reclamos.	0,04	3	0,12
Liderazgo gerencial.	0,04	3	0,12
Flexibilidad gerencial (toma decisiones).	0,03	3	0,09
Comunicación efectiva.	0,04	3	0,12
Sistema participativo del RR.HH. (toma de decisiones).	0,03	3	0,09
Subtotal	0,74		2,55
Debilidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Estructura organizacional (no estipulada).	0,06	1	0,06
Flexibilidad de la estructura organizacional (no estipulada).	0,03	2	0,06

Manual de funciones y procedimientos (no estipulado).	0,06	1	0,06
Objetivos, políticas y valores organizacionales (no estipulados).	0,06	1	0,06
Departamento de recursos humanos (no estipulado).	0,05	1	0,05
Subtotal	0,26		0,29
Total	1,00		2,84

Fuente: Elaboración propia.

8.1.4.1. Análisis de la matriz EFI.

El valor del peso ponderado en las fortalezas de la organización arroja un resultado de **2,55**, mientras que el de las debilidades es de **0,29**, lo que indica que la organización posee mayores fortalezas que debilidades, hecho que es positivo para la empresa, por otro lado, la puntuación ponderada total de la matriz arroja un resultado de **2,84** (por encima de la media=**2,5**), lo que significa que la empresa aprovecha favorablemente sus fortalezas y a pesar de estar por encima de la media (**2,5**), la empresa debe de seguir tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas y disminuir las debilidades que se presentan en las operaciones de la organización.

8.1.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Es una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno, por otro lado ayuda a medir si la empresa es débil o no externamente.

En la matriz EFE primero se debe de realizar una suma ponderada (sin importar el número de factores que existan) que debe ser igual a **1.00**, su calificación varía de **1** a **4**, donde si el factor indica una amenaza mayor (calificación=**1**), una amenaza menor (calificación=**2**), una oportunidad mayor (calificación=**4**), oportunidad menor (calificación=**3**) y su puntuación ponderada puede variar entre **1.00** y **4.00** donde su media es el **2.5**.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores internos claves			
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Acuerdos de libre comercio TLC.	0,08	4	0,32
Reformas laborales.	0,07	4	0,28
Nueva ley de financiamiento.	0,05	3	0,15
Leyes de importación y exportación.	0,07	4	0,28
Inmigración en el país.	0,04	3	0,12
Tasa de desempleo media en el país.	0,05	3	0,15
Bajo nivel educativo en Colombia.	0,04	3	0,12
El estado de las vías.	0,04	3	0,12
Ubicación geográfica estratégica de la empresa.	0,06	4	0,24
Innovación Tecnológica.	0,07	4	0,28
Subtotal	0,57		2,06
Amenazas	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Políticas cambiarias y tasa de cambio.	0,08	1	0,08
Impuestos a las organizaciones.	0,06	1	0,06
Tasas de interés.	0,05	2	0,10
Inflación en el país.	0,04	2	0,08
Inseguridad del país.	0,03	2	0,06
Condiciones climáticas y ambientales.	0,02	2	0,04
Facturación Electrónica.	0,07	1	0,07
Venta de productos de “segunda” por internet.	0,03	1	0,03
Competencia en el mercado por distribuidores de la misma marca.	0,05	1	0,05
Subtotal	0,43		0,57
Total	1,00		2,63

Fuente: *Elaboración propia.*

8.1.5.1. Análisis de las Matriz EFE.

En las oportunidades de la organización, el valor del peso ponderado arroja un resultado de **2.06**, mientras que en las amenazas es de **0.57**, lo que indica que el entorno ofrece mayores oportunidades a la empresa que debilidades, lo cual puede ser muy eficiente para la organización, por otro lado, la puntuación ponderada total de la matriz arroja un resultado de **2,63** (por encima de la media=**2,5**), lo que significa que la empresa está aprovechando favorablemente las fortalezas que le ofrece el entorno, aunque no lo suficiente, a pesar de estar por encima de la media (**2,5**), la empresa debe de seguir tratando de aprovechar al máximo sus oportunidades para así poder disminuir las amenazas que identifica en el entorno en el que se desenvuelve la organización

8.2. Direccionamiento estratégico para la empresa Visión Master DC S.A.S

Grupo de referencia							
Principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Amabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Eficiencia				X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X	X		X	X		
Ética empresarial.	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo					X	X	X
Rentabilidad				X	X		X
Servicio	X			X			X

Tabla 5. Matriz Axiológica.

Fuente: Elaboración propia.

8.2.1. Principios y Valores.

- **Respeto:** Todos los colaboradores de la organización, realizan sus labores con respeto hacia los grupos que están involucrados en sus actividades, como: compañeros de trabajo, clientes, proveedores, medio ambiente y Estado.
- **Honestidad:** Es uno de los valores que refleja la empresa, debido a que sus empleados ejecutan los procesos con honestidad, logrando así reflejar la transparencia de la compañía.
- **Responsabilidad:** Es un valor que inspira a los trabajadores a cumplir con sus labores diarias, porque gracias a este valor es que se pueden culminar todos los procesos para poder entregarle al cliente su pedido.
- **Eficiencia:** Es el principio que tienen los integrantes de la compañía para optimizar los recursos y garantizar la calidad de las tareas realizadas.
- **Transparencia:** Los integrantes de cada área de trabajo realizan sus labores con ética y transparencia, pues se enfocan en demostrar su profesionalismo.
- **Competitividad:** La empresa se caracteriza por tener altos estándares de calidad, tanto en sus productos como en su servicio, lo cual le permite ser competitivos en el mercado.
- **Ética empresarial:** son todos los valores y principios que rigen a la compañía, los cuales permiten una sana convivencia entre todas sus partes (proveedores, clientes, colaboradores y dueños), creando así un entorno de armonía y transparencia en la ejecución de sus tareas.
- **Trabajo en equipo:** Es la coordinación y participación de los proveedores, colaboradores y accionistas para cumplir con las metas trazadas.
- **Rentabilidad:** Es la capacidad que tiene la empresa para obtener a través de sus ventas utilidades económicas, generando así lucro para los accionistas y cumplir con el pago del salario a los trabajadores.

8.2.2. Objetivos Corporativos.

- Ofrecer un servicio de excelente calidad a nuestros clientes con el fin de la obtención de una fidelización sobre nuestros productos, creando con ello que el cliente siempre nos prefiera al momento de escoger los accesorios o utensilios de cocina para su hogar.
- Ofrecer los más innovadores utensilios de cocina y accesorios para el hogar, con excelentes estándares de calidad en el mercado.
- Crear hábitos saludables a nuestros clientes y a su familia por medio del uso de nuestros productos.
- Ofrecer siempre el mejor acompañamiento a nuestros clientes al momento de la venta y después de la terminación de la misma, resolviendo inquietudes o preguntas sobre el manejo o uso de nuestros productos en su hogar.

8.2.3. Misión.

Comercializar con un excelente servicio al cliente, utensilios de cocina con altos estándares de calidad y generar en los colombianos a través del uso de nuestros productos en sus cocinas, hábitos saludables en la preparación de los alimentos.

8.2.4. Visión.

Para el 2023 Vision Master DC S.A.S, será reconocida como la empresa líder en la comercialización de utensilios de cocina en Colombia, por sus altos estándares de calidad en los productos e innovación en el servicio al cliente.

8.3. Formular las estrategias que contribuyan al mejoramiento de la empresa Visión Master DC S.A.S.

Tabla 6. Matriz DOFA.

	Oportunidades	Amenazas
	1. Acuerdos de libre comercio TLC.	1. Políticas cambiarias y tasa de cambio.
	2. Reformas laborales.	2. Impuestos a las organizaciones.
	3. Leyes de importación y exportación.	3. Facturación Electrónica
	4. Bajo nivel educativo en Colombia.	4. Venta del producto de "segunda" por internet
	5. Tasa de desempleo media en el país.	5. Competencia en el mercado por distribuidores de la misma marca.
	6. Ubicación geográfica estratégica de la empresa	
	7. Innovación tecnológica	
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Valor agregado del producto.	Realizar Marketing Digital (O7- F1,F6)	Realizar un proceso de reconocimiento y presentación del producto al cliente (A4, A5 - F1,F2, F4)
2. Ente diferenciador respecto a la competencia.	Capacitar al personal en las diferentes áreas funcionales de la empresa (O4, O5- F5,F6)	Realizar un acompañamiento Post- Venta para la obtención de una fidelización del cliente con la organización (A4,A5 – F1, F2,F5, F6)

3. Financiamiento (con la marca que distribuyen). Crear estrategias que permitan abarcar mayor mercado a nivel nacional (O6, O7 – F3, F6)

4. Calidad del producto.

5. Personal capacitado.

6. Liderazgo gerencial.

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Estructura organizacional (no estipulado).	Diseñar una estructura organizacional que ayude a la empresa a aprovechar su máximo potencial (O4, O5 - D1,D4)	Trazar indicadores para evaluar el rendimiento del personal de ventas (A3, A4, A5 – D4)
2. Manual de funciones y procedimientos (no estipulado).	Elaborar un manual de funciones y procedimientos para la empresa (D2, D3 – O2, O4, O5)	
3. Objetivos, políticas y valores organizacionales (no estipulados).		
4. Departamento de recursos humanos (no estipulado).		

Fuente: *Elaboración propia.*

8.4. Crear una matriz que permita el control de las estrategias formuladas en el plan estratégico.

Tabla 7. Matriz de control.

ESTRATEGIA	TACTICAS	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Realizar Marketing Digital	- Contratar a una agencia de Marketing Digital o incluir estas funciones, en las actividades de un colaborador que posea las capacidades.	Número de seguidores en las redes sociales /	Una sola vez, en todo el transcurso de la empresa	\$ 3.855.000	Camilo Garzón (Director Comercial)
	- Crear una página en Facebook, que permita captar nuevos consumidores.	Numero de ventas realizadas a los usuarios de Facebook e			
	- Crear una cuenta en Instagram, para atraer posibles clientes.	Instagram			
	- Diagnosticar cuales son las áreas de la empresa que requieren capacitaciones e identificar las de mayor importancia.	Relación entre el número de capacitaciones planeadas con la cantidad de	Mensual		

Capacitar al personal en las diferentes áreas funcionales de la empresa	- Realizar capacitaciones al área comercial sobre publicidad y marketing digital.	capacitaciones realizadas	Mensual	\$ 700.000	Daniela Jaramillo (Gerente Administrativa)
	- Desarrollar capacitaciones sobre facturación electrónica en el área administrativa		Mensual		
	- Instruir a los asesores comerciales sobre servicio al cliente.		Mensual		
Crear estrategias que permitan abarcar mayor mercado a nivel nacional	- Determinar los clientes potenciales (segmento de mercado) a quienes van dirigidos los productos	comparación entre las ciudades estudiadas y	Anual	\$ 1.300.000	Camilo Garzón (Director Comercial)
	- Hacer un análisis en otras ciudades sobre el segmento del mercado al cual se dirige la organización.	las ciudades que aportan mayor beneficio a la empresa	Anual		

	- Enviar asesores comerciales a las nuevas ciudades identificadas.	Relación entre las nuevas ciudades elegidas y el número de vendedores asignados	Trimestral		
Diseñar una estructura organizacional que ayude a la empresa a aprovechar su máximo potencial	- analizar los objetivos y las actividades a realizar en la organización	Comparación de las actividades de cada área existentes con las funciones de cada área estipuladas	Anual		
	- Dividir las actividades por áreas			\$	0
	- Definir responsables sobre los objetivos o actividades a desarrollar	Relación entre los funcionarios delegados y los estipulados	Anual		

Daniela Jaramillo
(Gerente
Administrativa)

	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la autoridad a cargo sobre un equipo de trabajo determinado - Diseñar la estructura organizacional (organigrama) 	Vinculación de todos los cargos en la línea de mando	Anual		
Elaborar un manual de funciones y procedimientos para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar por área y cargo, todas las funciones y procedimientos del talento humano. - Diseñar el manual de funciones y procedimientos. 	Relación entre el los cargos existentes y los cargos creados	Anual	\$ 0	Daniela Jaramillo (Gerente Administrativa)
Realizar un proceso de reconocimiento y presentación del producto al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en eventos empresariales a nivel nacional - Realizar talleres de cocina donde participen los clientes 	<p>Numero de eventos participados / Número de clientes nuevos.</p> <p>Comparación entre la cantidad de</p>	Trimestral	\$ 180.000 por día sale el alquiler de un espacio	Camilo Garzón (Director Comercial)

		talleres de cocina ofertados y el número de clientes atendidos.			Entre todos los vendedores	
	- Compartir en las redes sociales, videos de preparación de alimentos donde se use el producto.	Numero de videos Compartidos / Número de visitas por video.	Semanal	\$	0	
Realizar un acompañamiento Post- Venta para la obtención de una fidelización del cliente con la organización	- Contactar al cliente, para conocer la experiencia que ha tenido con el producto. - Responder a dudas o inquietudes sobre el artículo vendido.	Cantidad de clientes contactados en la Post -Venta.	Una sola vez, después de la entrega del producto	\$	55.000	Camilo Garzón (Director Comercial)
	- Trazar metas para las ventas del producto.	Relación de metas trazadas	Mensual			

Trazar indicadores para evaluar el rendimiento del personal de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a los colaboradores que cumplan con las metas impuestas mes a mes. - Evaluar el servicio al cliente, de acuerdo al nivel de satisfacción recibido por el usuario. 	<p>con metas alcanzadas</p> <p>Comparación entre cantidad de metas alcanzadas con vendedores incentivados</p> <p>Relación del servicio al cliente con el grado de satisfacción de los usuarios.</p>	Mensual	<p>\$ 700.000</p> <p>Bonos o productos entregados a los colaboradores</p>	Camilo Garzón (Director Comercial)
			Mensual		

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones

Al realizar las matrices PCI y POAM, se concluye que la empresa tiene como debilidades de alto impacto, el no tener estipulado una estructura organizacional, unos objetivos organizacionales, un manual de funciones, políticas y unos valores corporativos. También, que entre las amenazas de alto nivel se encuentran las políticas cambiarias y los impuestos a las organizaciones, además, como amenazas de impacto bajo, se tienen las tasas de interés y la inflación del país, los cuales afectan de manera indirecta los costos de la organización; por otro lado, al elaborar la matriz EFI, se concluye que el valor del peso ponderado en las fortalezas es mayor que las debilidades y al finalizar la matriz de EFE, se identifica que las oportunidades son mayores que las amenazas, lo cual quiere decir, que la empresa puede aprovecharlas con el fin de ser más competitiva en el mercado.

La empresa Vision Master DC S.A.S desde que fue creada hace aproximadamente dos años y aunque su rentabilidad ha sido buena, no ha desarrollado una planeación estratégica ni ha definido sus objetivos corporativos, misión, visión y una estructura organizacional, es por ello, que en este proyecto se pretende entregar a la empresa una propuesta de los elementos antes mencionados, los cuales son de suma importancia para la organización en el desarrollo de sus actividades y en su toma de decisiones.

Se concluye que a través de la matriz DOFA, se identificaron las estrategias que le permitirán a la organización, plasmar de una manera más orientada las acciones que deben de desarrollar para alcanzar las metas estipuladas y a su vez, éstas ayudarán a los directivos a orientar la toma de decisiones dentro y fuera de la organización.

Por último se concluye que la matriz de control estipulada para el desarrollo de las estrategias formuladas en la matriz DOFA, será útil para la compañía al momento del desarrollo de las mismas, ya que le permitirá llevar un control detallado por medio de diferentes ítems, que facilitarán a la empresa identificar si se está llevando a cabo o no, los procedimientos de una manera pertinente y adecuada.

10. Recomendaciones

Luego de finalizar con el desarrollo del plan estratégico para la empresa Vision Master DC S.A.S. se plantean las siguientes recomendaciones:

Se sugiere a la empresa Vision Master DC S.A.S que considere la planeación estratégica como una oportunidad de mejora en el desarrollo de sus actividades, ya que con ésta, sabrá con más exactitud la visión de un futuro en el mercado, así como también, el camino a seguir para la realización de sus objetivos o metas impuestas a corto, mediano o largo plazo.

Se recomienda a la empresa que estipule una estructura organizacional y un manual de funciones y procedimientos, con el fin de que los colaboradores como también los directivos, tengan conocimiento de las actividades que deben desempeñar dentro y fuera de la organización.

Se recomienda a la empresa Vision Master DC S.A.S. contratar Marketing Digital, con el fin de hacer publicidad sobre los productos que ofrece en el mercado y con ello, la atracción de nuevos clientes a la empresa.

Se sugiere realizar capacitaciones que retroalimenten los conocimientos del personal sobre los aspectos claves que están reflejados en la organización como los son: las ventas, el marketing digital, el servicio al cliente, la facturación electrónica, entre otros.

Se aconseja realizar un proceso de reconocimiento del producto, por medio de la participación de talleres de cocina o eventos empresariales con el fin de atraer clientes potenciales a la empresa.

Se recomienda a la organización tomar como base el trabajo anteriormente realizado, en donde se analiza de manera interna y externa los aspectos relevantes que pueden impedir que la empresa no sea competitiva en un futuro, así como también, tener en cuenta las oportunidades y fortalezas que pueden hacer que la empresa Vision Master DC S.A.S pueda llegar a ser la número uno en la comercialización de utensilios de cocina en los hogares de los colombianos.

11. Referencias bibliográficas

- Alcaraz Rodriguez, R. (2015). *El Emprendedor de Éxito*. México: McGraw- Hill Interamericana.
Tomado de: usc.elogim.com:2142/stage.aspx?il=&pg=&ed=256
- Amaru M, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Bárcena, S., & Lerma, A. E. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor. Tomado de: usc.elogim.com:2717/reader/planeacion-estrategica#p=1
- Bejar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración*. México: McGraw- Hill Interamericana. Tomado de: usc.elogim.com:2142/stage.aspx?il=&pg=&ed=256
- C.E.E.I. Galicia, S. (. (2010). *Dirección Estratégica Empresarial*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.
- Campoverde, M. A. (2012). *Planificación Estratégica a la comercializadora "Toa Electrodomésticos" de la ciudad de Loja, para los periodos 2013- 2016*. Loja.
- Cano P, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá.
- Cano, A. F., & Cifuentes, D. A. (2011). *Diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa DISEMPACK LTDA*. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw- Hill Interamericana. Tomado de: usc.elogim.com:2142/stage.aspx?il=&pg=&ed=256
- Contreras Contreras, F., & Matos Uribe, F. F. (2015). *Gestión Estratégica en Unidades de Informacion: Planeamiento*. Lima-Perú.
- Fernadéz Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Madrid España: Diaz de Santos.

- Fonseca, R. E. (2015). *Competitividad la Clave del Éxito Empresarial*. Bogotá: Alfaomega Grupo Editorial. Tomado de: usc.elogim.com:2717/reader/competitividad#p=1
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Fuentes, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja Competitiva: ¿Actividades o Recursos? *Redalyc*, 13. Tomado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=39902603
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estrategica de la Visión a la Ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor. Tomado de: usc.elogim.com:2717/reader/administracion-estrategica-de-la-vision-a-la-ejecucion
- Hernandez Rodriguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- L. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. México: CENCAGE Learning.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina: CENCAGE Learning.
- Méndez, C. E. (2011). *Metodología. Diseño del proceso de investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Limusa.
- Munch Galindo, L. (2008). *Planeación Etrastégica Rumbo hacia el Éxito*. México: Trillas.
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica*. Bogotá: ECOE Ediciones. Tomado de: usc.elogim.com:2142/stage.aspx?il=&pg=&ed=83
- Porter, M. (1989). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Quiceno, C. (2014). *Diseño de un Plan Etratégico para la empresa Plásticos y Pet S.A*. Cali.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para la alta Dirección*. Estados Unidos: Palibrio.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Education.

- Rodriguez M, D. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Alfaomega Grupo Editor. Tomado de: usc.elogim.com:2717/reader/diagnostico-organizacional-8a-edicion?last_location=eyJwYWdlIjoxfQ==
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Saravia , F. (2018). *Emprender para Transformar*. Bogotá: ECOE Ediciones. Tomado de: usc.elogim.com:2142/stage.aspx?il=&pg=&ed=256
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2018). *Administración Estratégica. Teorías y Casos*. México: McGraw-Hill Interamericana. Tomado de: usc.elogim.com:2142/book.aspx?i=6250&opensearch=administracion&editoriales=&edicion=&anio=
- Williams, C. (2013). *Administración*. México: CENCAGE Learning.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2016). *Ley 1780 "por medio de la cual se promueve el Empleo y el Emprendimiento Juvenil"*. Tomado de: <http://www.mincit.gov.co/normatividad/leyes/2016/ley-1780-quot;por-medio-de-la-cual-se-promueve-el>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (1993). *Ley 100 " Sistema de Seguridad Social Integral de Colombia"*. Tomado de: <http://www.mincit.gov.co/normatividad/leyes/1990-1994/ley-100-de-1993-por-la-cual-se-crea-el-sistema-de>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2009). *Ley 1314 "Información Financiera"*. Tomado de: <http://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2012/decreto-2784-por-el-cual-se-reglamenta-la-ley-1314>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2012). *Ley 1581 "Registro Nacional de Base de Datos"*. Tomado de: <http://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2014/decreto-886-de-2014-por-el-cual-se-reglamenta-el-a>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2016). *Ley 1819 "Factura Electrónica"*. Tomado de: <http://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-de-apoyo/gestion-de-recursos-financieros/leyes>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (1950). *Decreto 2663 "Código Sustantivo del Trabajo"*. Tomado de: <http://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-de-apoyo/gestion-juridica/decretos>

12. Anexos.

Entrevista para el Gerente de la empresa Visión Master DC S.A.S. situada en la ciudad Santiago de Cali.

Para el desarrollo del trabajo de grado “Plan Estratégico para la empresa Vision Master DC S.A.S” de la facultad de ciencias económicas y empresariales de la universidad Santiago de Cali, se le solicita responder las siguientes preguntas, las cuales solo serán utilizadas de forma confidencial para el propósito de la investigación.

Nombre de la Institución: Vision Master DC S.A.S

Nit: 901.132.379-0

Nombre del Gerente General: Cristian Camilo Garzón Vera **Edad:** 33

Dirección de la Institución: CRA. 1 # 18-19

Teléfono: 314.830.0806

E-Mail: admonvisionmasterdc@gmail.com

Factores Internos.

Organización.

- 1** ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?
 - No, No se cuenta con mucha experiencia en el mercado, la empresa solo va para dos años en el mercado como distribuidora de la marca Royal Prestige.
- 2** ¿La estructura organizacional es flexible o se adapta al cambio fácilmente?
 - No tenemos una estructura organizacional.
- 3** ¿La empresa cuenta con un organigrama que permita conocer los niveles de autoridad?
 - No.
- 4** ¿El personal cuenta con un manual de funciones y responsabilidades establecido?
 - No, cada cargo sabe sus funciones y responsabilidades.
- 5** ¿La empresa tiene claro sus objetivos, políticas y valores organizacionales?
 - No están propuestos.

Planeación.

- 6** ¿La compañía ha realizado matrices y/o esquemas que permitan identificar los factores de debilidad o fortaleza? Si/no ¿Por qué?
- No se ha realizado ninguna matriz que permita conocer estos factores.
- 7** ¿Cuál cree que es el valor agregado que su empresa ofrece a sus clientes?
- El valor agregado que tienen hacia sus clientes es ir hasta cada hogar y hacer una presentación que contribuya a cambiar su estilo de vida por uno más sano, por medio de un taller de cocina totalmente gratuito que permite conocer los atributos del producto
- 8** ¿Cuál cree que es el ente diferenciador con respecto a la competencia?
- Existen varias competencias a nivel de utensilios de cocina, pero ellos no tienen las mismas cualidades que la empresa maneja, por ejemplo, Visión Master DC maneja un material el cual no genera contaminantes a los alimentos en su cocción y las demás marcas si manejan materiales corrientes en la elaboración de sus productos, lo cual no les permiten ofrecer el lapso de garantía que tiene la distribuidora sobre marca en mención.
- 9** ¿Existe alta competencia en el mercado en el que se encuentra la organización?
- Si, en cuanto a las distribuciones de la misma marca, pero cada distribución maneja varios territorios, en cuanto a las demás marcas no aplicaría ya que ninguna maneja las mismas características.
- 10** ¿Qué tipo de financiación maneja la empresa, ¿recursos propios o financiamientos?
- Se maneja un financiamiento por la misma marca y en cuanto al financiamiento con recursos propios solo fueron 5.000.000 millones, pero que a la fecha ya es total ganancia para la empresa
- 11** ¿La empresa que recursos o herramientas utiliza para identificar las necesidades de los clientes, acreedores, y empleados?
- Para poder identificar las necesidades del cliente se basan en hacerlo cuando se realiza el taller de cocina saludable en cada hogar, en cuanto a las necesidades de los empleados se maneja de forma individual cuando se presenta un hecho que requiera la atención, mas no por medio de herramientas.
- 12** ¿La empresa cuenta con una misión, una visión, metas, objetivos y estrategias definidas?
- No.
- 13** La calidad del producto que maneja la empresa es ¿regular, buena o excelente?

- Excelente, la marca está muy bien posicionada en los estados unidos y otros países y ha logrado la aceptación del mercado colombiano, los clientes en gran porcentaje se encuentran satisfechos con los productos y por su extensa garantía.
- 14** ¿La organización tiene un plan de marketing o maneja algún tipo de publicidad?
- De manera directa no, pero la marca como tal hace que los distribuidores se hagan cargo de cierto porcentaje de las publicidades que se realizan en los medios de comunicación, por ejemplo: la presentación del producto en el programa día a día y los comerciales que se presentan en este mismo canal.
- 15** ¿Cree que la empresa en la que desarrolla sus actividades tiene un posicionamiento en el mercado?
- Si, al ser distribuidores de una marca distinguida en varios países y la cual maneja un esquema de garantía de 50 años tienen un alto nivel.
- 16** ¿Conoce a la competencia, su capacidad y su posicionamiento del mercado?
- Visión master DC no, pero Royal Prestige si tiene muy clara la competencia y todos los aspectos que se deben tener en cuenta sobre ella.

Personal.

- 17** ¿La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos?
- No.
- 18** ¿Se utiliza un proceso para la selección de personal? Si ¿Cuál?
- Se manejan dos tipos de empleados, Directos e Indirectos, los Directos realizan: entrevista, exámenes y capacitación, además de un periodo de prueba por contrato de servicios, pasado este periodo se evalúa y genera la firma de contrato a término fijo por la empresa, por otro lado los Indirectos son trabajadores independientes a los cuales se les realiza una entrevista, se le requiere tener al día la seguridad social y realizan capacitación continua y acompañamiento.
- 19** ¿El personal es idóneo y capacitado para cada cargo?
- Si, se cuenta con una capacitación continua y evaluación de capacidades que permite conocer el desempeño de la persona ante el cargo.
- 20** ¿Se manejan herramientas que permitan evaluar el clima organizacional? Si/no ¿Cuál?
- No.

21 ¿Considera que el clima organizacional es bueno, regular o excelente?

- Bueno, la empresa hace mención que hasta el momento no se han manifestado solicitudes, quejas o reclamos de ninguno de los colaboradores, consideran que son un equipo colaborativo y que velan por los mismos intereses.

22 ¿Cuántos trabajadores maneja la empresa?

- 5 directos 15-20 indirectos

23 ¿Cuál es el manejo que la empresa le da al manejo de los reclamos y sugerencias?

- De manera directa e individual, es muy ocasional que se presenten reclamos o sugerencias es por ello que no manejan comités ni personal directo para estas solicitudes.

Dirección.

24 ¿Existe una definición de funciones clara en la organización?

- No.

25 ¿La empresa cuenta con unos gerentes líderes, los cuales sean ágiles y oportunos con respecto a la toma de decisiones y la coordinación?

- Si, la empresa siempre está atenta a los requerimientos de sus colaboradores, establece que de ellos depende el buen funcionamiento de la organización.

26 ¿Están definidos los niveles de responsabilidad de las personas a cargo de la organización?

- No.

27 ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

- Si, la empresa cuenta con un personal colaborador, eficiente y comprometido, el cual les hace posible tener una buena comunicación y así dan soluciones a temas puntuales en el momento oportuno.

28 ¿La gerencia utiliza un sistema participio en el desarrollo de las actividades?

- Si, en el desarrollo de las actividades hacen que todos los miembros sean partícipes.

Factores externos.

Tecnológico.

29 ¿Qué clase de tecnología utiliza la empresa, que los distingue de la competencia?

- La empresa cuenta con el manejo de una app que permite a los vendedores estar al día con las ventas que realizan, esta aplicación les permite reducir su desplazamiento en cuanto a

él envió y revisión de documentación, con un solo clic se carga la información y se espera la aprobación de la venta la cual no toma más de 4 horas en dar respuesta a la orden.

30 ¿Conoce el nivel tecnológico de la competencia?

- En cuanto a material que utilizan sí, pero no muy a fondo.

31 ¿La empresa requiere alta inversión tecnológica?

- No, ya que a la empresa ser distribuidora, cuenta con funciones de la plataforma y los call center asignados los cuales son suficientes para el proceso de ventas y contacto con la central de despacho propio de la marca Royal Prestige.

32 ¿Cuál es el nivel tecnológico de la organización?

- Medio, la empresa maneja herramientas básicas, computador, impresora y celulares gama media-alta para el manejo de plataforma virtual.

33 ¿La empresa desarrolla comercio electrónico?

- No, las ventas son personalizadas.

34 ¿La innovación tecnológica es considerada para su empresa como una oportunidad de mejora?

- Sí, porque la tecnología trae herramientas que agilizan los procesos.

35 ¿La empresa Vision Master DC S.A.S puede contratar o realizar Marketing Digital?

- Sí, siempre y cuando especifique que es una distribuidora autorizada de la marca Royal Prestige.

Entorno económico.

36 Los acuerdos de libre comercio TLC ¿beneficia a la organización o la perjudica? ¿Por qué?

- Es beneficio porque la empresa maneja productos de importación desde los estados unidos, los cuales se almacenan en la central de despacho ubicada en la ciudad de Cundinamarca-Bogotá

37 ¿Las políticas cambiarias y la tasa de cambio, afectan de manera positiva o negativa a la empresa?

- Negativa ya que la organización maneja como base el dólar, es por ello que la variación de este afecta tanto de manera positiva como negativa, pero no es controlable.

38 Las tasas de interés propuestos en el país o ley de entidades financieras, ¿le resultan favorables o desfavorables?

- En cuanto afecten la importación de productos si es desfavorable, pero de lo contrario no nos generaría impacto negativo.
- 39** ¿Considera que los impuestos propuestos por la anterior administración y en la propuesta de la actual, es desfavorable o favorable?
- Para la empresa Visión Mater una empresa que maneja altos volúmenes de ventas si es desfavorable, ya que el valor de los impuestos puede llegar a ser relativo a nuestras ventas dejándolos sin total ganancia de esta.
- 40** ¿Las reformas laborales son consideradas como amenazas u oportunidades?
- Oportunidad, porque le permite a la empresa generar más ofertas laborales.
- 41** ¿La inflación que actualmente tiene el país, afectan a la organización?
- No, porque la empresa siempre maneja precios estándares.

Políticos.

- 42** ¿Cree usted que la nueva ley de financiamiento es una amenaza o una oportunidad para el sector en el que se desempeña?
- Es una oportunidad, ya que se reducirían los impuestos.
- 43** ¿La facturación electrónica afecta positiva o negativamente a su organización?
- En este momento es negativa, ya que la empresa no está totalmente preparada para ella, pero, ya se está implementando porque algunos colaboradores han recibido capacitaciones virtuales.
- 44** ¿Las leyes que existen actualmente en términos de importación y exportación, benefician al sector en el que se desarrolla?
- Benefician, lo que no beneficia a la empresa es la variación brusca que ha tenido el dólar, pero este es un factor externo el cual el país no puede controlar.

Sociales.

- 45** ¿El Desempleo que tiene el país, es considerado para la organización como una oportunidad?
- Sí, porque la empresa maneja empleados indirectos de la compañía, personas independientes, abiertos a generar ingresos altos, mediante las ventas
- 46** ¿El Sistema educativo y nivel de educación, afectan a la organización de alguna manera?

- Para los cargos administrativos es indispensable tener cierto nivel educativo para la buena ejecución de la labor
- 47** ¿Considera usted la inseguridad y la delincuencia como una amenaza potencial para la organización?
- No, la empresa no la cataloga una amenaza.
- 48** ¿Se ha presenciado algún tipo de competencia desleal o venta del producto por internet sin su autorización?
- Sí, pero no es considerada ni desleal ni ilegal, solo que algunos clientes venden nuestros productos a bajos precios por internet luego de ser usados y algunos clientes optan por comprarlos de segunda ya que se ahorran dinero.
- 49** ¿Vision Master DC S.A.S tiene competencia directa?
- Si, a los distribuidores autorizados de la marca Royal Prestige.

Geográfica.

- 50** ¿El estado de las vías del país es considerada como una oportunidad para su organización?
- Del estado de las vías depende que el producto sea o no entregado a tiempo, muchas veces se ha tomado un poco más de tiempo en las entregas debido a baches, accidentes o derrumbes en las vías.
- 51** ¿Considera usted que la ubicación (sur occidente colombiano) en la que se encuentra la empresa es favorable para el desarrollo de sus actividades?
- Si, la ubicación en la que se encuentra la empresa les permite llegar a zonas aun no trabajadas por otros distribuidores de la marca, además de que están ubicados en una ciudad principal de Colombia la cual cuenta con gran cantidad de posibles compradores.
- 52** Estar cerca de un puerto como el de Buenaventura ¿es una oportunidad favorable o desfavorable para las actividades que realiza la empresa?
- Para la empresa es indiferente, ya que el producto no es transportado en embarcaciones sino por vía aérea, los artículos se envían desde la sede principal hasta la bodega en Bogotá y desde este punto el centro de logística se encarga de distribuirlo.
- 53** ¿Cree usted que el estar en el sur occidente colombiano es favorable para la expansión de la organización y la de sus productos?

- Si, la empresa maneja las estadísticas que realiza la marca como tal en las que establece que zonas del país son las que están sin ser aprovechadas.

54 ¿Tiene algún efecto negativo las condiciones climáticas y ambientales del sur occidente colombiano para la entrega de los pedidos a los clientes?

- La empresa no se encarga de hacer directamente la entrega, ya que el producto llega a las oficinas de HY CITE que es la representación directa de la marca Royal prestige y está por medio de la central logística de Coordinadora realiza el envío de mercancía a los clientes, pero el estado de las vías puede dificultar para Coordinadora la entrega de la mercancía, ya que se pueden provocar deslizamientos de tierra y accidentes en carreteras, lo cual podría retrasar la entrega de los productos.