

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ANGLO TRADING  
S.A.S.

MELISSA OSPINA ZAPATA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MEDELLIN

2015

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ANGLO TRADING  
S.A.S.

MELISSA OSPINA ZAPATA

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Director

DIANA ROCÍO ROLDÁN MEDINA

Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MEDELLIN

2015

**Medellín 13 de Agosto de 2015**

Declaro que este Trabajo de Grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad.

**Melissa Ospina Zapata**

Melissa Ospina Zapata.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios por permitirme escalar una etapa más de la vida y a mi familia en especial a mi madre por ser mi motor y apoyo principal a la hora de realizar este trabajo de grado; también a las personas que me colaboraron durante el desarrollo de este trabajo como lo fue mi directora Diana Roció Roldán por su dedicación, su confianza y apoyo para direccionar todo mi proyecto de grado.

A la empresa Anglo Trading S.A.S por suministrarme la información para el desarrollo del proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	14
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN.....	16
JUSTIFICACIÓN.....	17
CAPITULO 1.....	18
EL PROBLEMA.....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	20
CAPITULO 2.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.1.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.1.1.2 DIAGNÓSTICO.....	26
2.1.1.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	30
CAPITULO 3 .....	36
HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	36
3.1 HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	36
3.1.1 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO INTERNO.....	36
3.1.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO (EFI).....	36
3.1.1.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	37
3.1.2 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	39

3.1.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO (EFE).....	39
3.1.2.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	40
3.2 HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	41
3.2.1 MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS) .....	41
3.2.2 ELABORACIÓN MATRIZ DOFA.....	42
CAPITULO 4.....	43
MEDICIÓN DE LA GESTIÓN.....	43
4.1 DESARROLLO DEL CONCEPTO DE INDICADORES.....	43
4.2 HERRAMIENTA PARA MEDIR LA GESTIÓN.....	47
4.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	47
4.3 MAPAS ESTRATÉGICOS .....	51
CAPITULO 5.....	54
MARCO CONTEXTUAL.....	54
5.1 LA EMPRESA.....	54
5.2 FUNCIONES PRINCIPALES.....	55
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	55
5.4 ÁREAS FUNCIONALES DE LA COMPAÑÍA .....	56
5.4.1 GERENCIA.....	56
5.4.2 ÁREA CONTABLE.....	57
5.4.3 ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR.....	57
5.4.4 SERVICIO AL CLIENTE, DESPACHOS Y BODEGAJE.....	57
5.4.5 LABORATORIO.....	58
5.4.6 VENTAS.....	58

CAPITULO 6 .....	59
MARCO METODOLÓGICO.....	59
CAPÍTULO 7.....	62
DESARROLLO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ANGLO TRADING S.A.....	62
7.1 LA EVALUACIÓN INTERNA.....	62
7.1.1FACTORES INTERNOS CLAVE.....	62
7.1.1.1CAPACIDAD DIRECTIVA.....	63
7.1.1.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	67
7.1.1.3 CAPACIDAD TALENTO HUMANO.....	70
7.1.1.4 CAPACIDAD COMPETITIVA.....	73
7.1.1.5 CAPACIDAD FINANCIERA.....	77
7.1.2 GRAFICA RADIAL EVALUACIÓN CAPACIDADES INTERNAS.....	81
7.1.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	82
7.1.3.1 FORTALEZAS.....	82
7.1.3.2 DEBILIDADES.....	83
7.1.4 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS UTILIZANDO (EFI).....	85
7.2 LA EVALUACIÓN EXTERNA.....	88
7.2.1 FACTORES EXTERNOS CLAVE.....	89
7.2.1.1 FUERZA ECONÓMICA.....	89
7.2.1.2 FUERZA POLÍTICA.....	90
7.2.1.3 FUERZA SOCIAL.....	91
7.2.1.4 FUERZA TECNOLÓGICA.....	92
7.2.1.5 FUERZA GEOGRÁFICA.....	93

7.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	94
7.2.2.1 OPORTUNIDADES.....	94
7.2.2.2 AMENAZAS.....	95
7.2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	96
7.3 SECTOR QUÍMICO.....	98
7.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	99
7.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.....	99
7.4.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES.....	100
7.4.3 CALIFICACIÓN MATRIZ PERFIL COMPETITIVO.....	103
7.4.3.1 AMENAZAS.....	105
7.4.3.2 OPORTUNIDADES.....	105
7.4.4 CONSOLIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	106
CAPITULO 8 .....	108
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ANGLO TRADING S.A.S.....	108
8.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICA DE CALIDAD Y VALORES.....	108
8.1.1 MISIÓN.....	109
8.1.2 VISIÓN.....	109
8.1.3 POLÍTICA DE CALIDAD .....	110
8.1.4 VALORES.....	110
8.2 OBJETIVOS Y ESTRATÉGICOS.....	110
8.3 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	111
8.4 MAPA ESTRATÉGICO.....	114
CAPITULO 9.....	116

INDICADORES.....	116
9.1 ANÁLISIS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑADO.....	118
CAPITULO 10.....	116
10.1 CONCLUSIONES.....	121
10.2 RECOMENDACIONES.....	122
BIBLIOGRAFIA.....	124
ANEXOS.....	130

## TABLAS

[Tabla 1](#) Calificación del perfil de capacidad interna

[Tabla 2](#) Matriz de diseño de estrategias DOFA

[Tabla 3](#) Listado Variables Capacidad directiva

[Tabla 4](#) Matriz Capacidad Directiva

[Tabla 5](#) Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Directiva

[Tabla 6](#) Listado Variables Capacidad Tecnológica

[Tabla 7](#) Matriz Capacidad Tecnológica

[Tabla 8](#) Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Tecnológica

[Tabla 9](#) Listado Variables Capacidad Talento Humano

[Tabla 10](#) Matriz Capacidad Talento Humano

[Tabla 11](#) Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Talento Humano

[Tabla 12](#) Listado Variables Capacidad Competitiva

[Tabla 13](#) Matriz Capacidad Competitiva

[Tabla 14](#) Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Competitiva

[Tabla 15](#) Listado Variables Capacidad Financiera

[Tabla 16](#) Matriz Capacidad Financiera

[Tabla 17](#) Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Financiera

[Tabla 18](#) Identificación de Fortalezas y Debilidades

[Tabla 19](#) Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

[Tabla 20](#) Listado Factores Fuerza Económica

[Tabla 21](#) Matriz Fuerza Económica

[Tabla 22](#) Listado Factores Fuerza Política

[Tabla 23](#) Matriz Fuerza Política

[Tabla 24](#) Listado Factores Fuerza Social

[Tabla 25](#) Matriz Fuerza Social

[Tabla 26](#) Listado Factores Fuerza Tecnológica

[Tabla 27](#) Matriz Fuerza Tecnológica

[Tabla 28](#) Listado Factores Fuerza Geográfica

[Tabla 29](#) Matriz Fuerza Geográfica

[Tabla 30](#) Identificación de Oportunidades y Amenazas

[Tabla 31](#) Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)

[Tabla 32](#) Composición del mercado de productos químicos no textiles

[Tabla 33](#) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

[Tabla 34](#) Consolidación del Diagnostico

[Tabla 35](#) Encuesta sobre Misión Actual

[Tabla 36](#) Encuesta sobre Visión Actual

[Tabla 37](#) Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

[Tabla 38](#) Cuadro de mando integral para la empresa Anglo Trading S.A.S

## ANEXOS

[Anexo 1.](#) Listado Variables Capacidad Directiva

[Anexo 2.](#) Listado Variables Capacidad Tecnológica

[Anexo 3.](#) Listado Variables Capacidad Talento Humano

[Anexo 4.](#) Listado Variables Capacidad Competitiva

[Anexo 5.](#) Listado Variables Capacidad Financiera

[Anexo 6.](#) Depuración de Debilidades Capacidad Directiva

[Anexo 7.](#) Depuración de Debilidades Capacidad Tecnológica

[Anexo 8.](#) Depuración de Debilidades Capacidad Talento Humano

[Anexo 9.](#) Depuración Fortalezas Capacidad Financiera

[Anexo 10.](#) Depuración Fortalezas Capacidad Competitiva

[Anexo 11.](#) Listado Factores Fuerza Económica

[Anexo 12.](#) Listado Factores Fuerza Política

[Anexo 13.](#) Listado Factores Fuerza Social

[Anexo 14.](#) Listado Factores Fuerza Tecnológica

[Anexo 15.](#) Listado Factores Fuerza Geográfica

[Anexo 16.](#) Depuración Oportunidades Factores Económico – Político – Social – Tecnológico – Geográfico

[Anexo 17.](#) Depuración de Amenazas Factores Económico – Político – Social – Tecnológico – Geográfico

[Anexo 18.](#) Importancia de Factores Críticos de Éxito

[Anexo 19.](#) Calificación de Factores Críticos de Éxito

[Anexo 20](#). Encuesta sobre Misión Actual

[Anexo 21](#). Encuesta sobre Visión Actual

## RESUMEN

En el siguiente proyecto se diseña un plan estratégico a largo plazo para la empresa Anglo Trading S.A.S. Donde se busca formular, implementar y evaluar decisiones para que se logre la capacidad de administración estratégica en la organización. Esto se lleva a cabo con la información suministrada por la empresa y la información de la industria química no textil.

Para el desarrollo de la propuesta se comienza con el planteamiento del problema y se establecen los objetivos del proyecto. Seguidamente se desarrolla el marco conceptual donde se explican los conceptos de planeación estratégica, diagnóstico estratégico, direccionamiento e indicadores de gestión y la metodología implementada; luego se hace una descripción del sistema actual de la compañía para realizar el diagnóstico del entorno interno, externo y del perfil competitivo del sector químico. Una vez analizada esta información, se formaliza el direccionamiento de la compañía y se definen los objetivos específicos para formular y evaluar las estrategias. Esta información se plasma en el diseño un mapa estratégico. Se definen los indicadores que se empezarán a implementar, los cuales se establecen en un cuadro de mando integral para llevar su seguimiento. Finalmente se plantean las conclusiones obtenidas durante el desarrollo del proyecto y las recomendaciones que se le realizarán a la empresa.

**Palabras claves:** Cuadro de Mando Integral, Diagnóstico, Estrategia, Plan Estratégico, Marketing, Mercado, Indicadores.

## ABSTRACT

The following project aims to design a long term strategic plan so the Anglo Trading S.A.S Company can implement it. The plan seeks to formulate, implement and evaluate decisions so strategic management capacity in the organization is achieved. This is done with information provided by the company and information from the non-textile chemical industry.

Development of the proposal begins with the problem statement and the objectives of the project are established. Then the conceptual framework, in which the main concepts of strategic planning and implemented methodology are explained, is developed. Then a description of the current system of the company is made to form the diagnosis of internal, external environment and the competitive

profile of the chemical sector. After analyzing this information, the addressing company is formalized and specific objectives are defined to develop and evaluate strategies. This information is reflected in the design of a strategic map. The indicators to be implemented are defined which are set on a scorecard so they can be followed-up. Finally the conclusions during project development and the recommendations that will be made to the company are set out

**Key words:** strategic plan, strategy, market, marketing, indicators

## INTRODUCCIÓN

Anglo Trading S.A.S es una empresa que hace parte del sector de especialidades químicas, comercializa materias primas para la industria de pinturas, plásticos y tintas. Actualmente la compañía se concentra en el crecimiento de la línea no textil debido a la importancia que dicha línea está teniendo en el mercado, con el objetivo de disminuir la línea textil hasta sacarla del mercado en algunos años, ya que permanece en un ciclo de madurez y no presenta crecimiento.

En el presente trabajo se realizó un diagnóstico de la empresa Anglo Trading S.A.S, para el diseño de un plan estratégico con el fin de que implemente una cultura que le permita analizar las tendencias del mercado y realizar los planes operacionales y tácticos que requiere la organización.

El proyecto se basó en una propuesta de planeación estratégica e indicadores de gestión hasta el año 2017 en el que se formularon la declaración de la misión, visión, política de calidad y valores y se realizó un diagnóstico de la situación actual; se formularon igualmente objetivos estratégicos y estrategias e indicadores de gestión que le permitirán a la compañía conocer, mejorar y evaluar su situación en el mercado.

La evaluación de todo este proceso de planeación estratégica se consolidó con el diseño de un Cuadro de Mando Integral que permite determinar y medir los indicadores y su incidencia para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

## JUSTIFICACIÓN

El Ingeniero Julián Darío Giraldo en su artículo Gerencia Estratégica, define un plan estratégico como proceso alternativo para las organizaciones que busca proporcionar el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados. Este permite que sus integrantes evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y puedan decidir acciones que se realicen en un periodo razonable (Giraldo, 2004).

El subsector de químicos básicos y fibras sintéticas inició su recuperación a partir del 2010, después de contraerse -4,1% en el 2009, como consecuencia de la crisis financiera internacional, la menor actividad económica del país y la disminución de las exportaciones durante el 2009: -20,8%.

En el 2010 y en 2011 creció 9,5% y 7,3%, respectivamente por el buen comportamiento de la demanda final interna (5,6% en 2010 y 8,8% en 2011). Las exportaciones del subsector crecieron 19,4% y 23,0%, en los años 2010 y 2011 respectivamente.

Durante el primer semestre de 2012, el subsector se contrajo -6,5% en su producción y -2,7% en sus ventas reales, como consecuencia de la caída de las ventas internas (-1,2%, según la ANDI) y a la menor dinámica de sus exportaciones que crecieron 7,3% frente el 22,7% registrado durante 2011.

La menor dinámica de las exportaciones obedeció a la disminución de las dirigidas hacia: México (-22,5%), Estados Unidos (-9,6%), Perú (-4,0%), Chile (-7,0%), Turquía (-57,1%), España (-42,6%), Panamá (-37,3%) y El Salvador (-21,4%). (Ministerio de Comercio, 2015).

Las anteriores cifras evidencian las dificultades que enfrenta el sector de los productos químicos en un entorno dinámico y cambiante, que les exige ajustar sus procesos de planificación estratégica, que les asegure su crecimiento en el mercado, tanto interno como externo.

El crecimiento en el mercado del sector químico no textil exige un cambio en las estructuras organizacionales de acuerdo al aumento que se viene presentando desde el año 2012 tanto en producción real como en ventas, este fenómeno ha causado crecimiento en las exportaciones, lo que ha impulsado la generación de empleo en el país (Ministerio de Comercio, 2015) haciendo que las pymes se adecuen a un entorno de crecimiento y desarrollo comercial; por esto se requiere desarrollar un plan estratégico para adecuar en la compañía una estructura

basada en objetivos estratégicos que aseguren su permanencia en el sector de la industria química no textil.

Este proyecto traerá como beneficio un proceso de planeación para la empresa Anglo Trading S.A.S, adaptado a sus necesidades; el plan estratégico diseñado le permitirá a la empresa elaborar las declaraciones adecuadas de visión y misión, realizar auditorías externa e interna, establecer objetivos a largo plazo, generar, evaluar y seleccionar estrategias y por último medir y evaluar el desempeño de la empresa en el mercado.

## CAPITULO 1

### EL PROBLEMA

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Anglo Trading S.A.S, es una comercializadora de productos químicos con una trayectoria en el mercado de más de 20 años. Opera con dos líneas en el mercado, una línea textil en la que se maneja colorantes y tipos de aditivos como blanqueadores ópticos, lubricantes, entre otros; y una línea no textil en la que se maneja un portafolio amplio de pigmentos, aditivos para plásticos y resinas epóxicas.

En todos estos años de servicio, la empresa no ha diseñado un plan estratégico de largo plazo donde los líderes de la organización desarrollen los procedimientos y las operaciones necesarias para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con la información suministrada por las directivas de la empresa, en el año 2014 la participación en el mercado nacional fue del 5% en pigmentos y 6% en aditivos, por esto ellos han considerado desarrollar todo un esquema de planeación estratégica específica en la línea no textil, que al ser implementada, medida y controlada permita el posicionamiento de la misma dentro del sector de especialidades químicas.

La idea de la organización es concentrarse algunos años sólo en esta línea. Aunque la línea textil representa 2/3 de la comercialización total de la empresa, se encuentra hace varios años en un ciclo de madurez. La línea no textil representa 1/3 de la comercialización total de la empresa (\$30.000.000 de pesos mensuales en ventas) y se encuentra en la etapa de crecimiento dentro de la industria del sector químico; por esto, uno de los principales propósitos de la organización es incrementar la participación de esta línea, hasta nivelarla con la de la línea textil y que posteriormente tenga un mayor crecimiento.

El portafolio de la línea no textil está compuesto de pigmentos, aditivos y resinas para los sectores de plásticos, tintas y recubrimientos, cuenta con un equipo de ventas que atiende 70 clientes, con unas ventas en el año 2014 en promedio de 100 millones de pesos mensuales.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Anglo Trading S.A.S a partir del año 2014 hasta el año 2017 inspirado en las necesidades que tiene en el mercado.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico actual externo e interno de la empresa utilizando la matriz DOFA.
- Identificar la posición estratégica de la empresa en el sector industrial en el cual se desempeña
- Revisar y rediseñar de ser necesario la misión y visión de la empresa
- Diseñar herramienta cuadro de mando integral para hacer seguimiento de indicadores.

## CAPITULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la metodología de la planeación estratégica. A continuación se dan a conocer los fundamentos teóricos de cada uno de los conceptos claves que permitieron el desarrollo de este trabajo, así como la metodología utilizada.

##### 2.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica formal con sus características modernas se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. Sin embargo, al pasar el auge, en la década de 1980 el concepto dejó de usarse ya que no se reportaron los altos rendimientos que estaban esperando. Al llegar la década de 1990, reaparece este concepto y actualmente se practica de manera amplia en el mundo empresarial. (David, 2008)

Fuentes (2007) dice que la planeación estratégica surge en el siglo IV A.C, gracias al más antiguo de los estrategas modernos, *Sun Tzu*. Este estratega, que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar, no conoció el término "planeación estratégica". *SunTzu*, sin esperar que se acuñara el término años más tarde, habló de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias". Por lo anterior, el autor Fuentes (2007) explica que durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste. Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y éstas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido. (Tzu, 1999)

Gustavo Chávez, menciona en su libro "El pensamiento del estratega", que la planeación estratégica surge a partir del año 1900 y era aplicada a las organizaciones más grandes, es decir, las que podían producir mayores ventas a

menores costos. Lo anterior llevó a dos conceptos: controlar o destruir a la competencia, de ésta forma empezaron a florecer las fusiones y las adquisiciones. (Martinez, 2003).

Fred David 2008 define la planeación estratégica como "Proceso que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado, no ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito" (David, 2008)

La planeación estratégica permite que las organizaciones identifiquen, den prioridad y aprovechen sus oportunidades. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos; permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos por la empresa; facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas; ofrece un enfoque corporativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades (David, 2008)

Uno de los primeros pasos en una planeación estratégica es que la empresa debe tener claro su direccionamiento, Misión y Visión. La Misión es la que identifica el alcance que tienen sus operaciones en términos de producto y de mercado; a la vez describe los valores y prioridades y la Visión explica en que se quiere convertir y cuál es la Mega Meta que desea alcanzar.

*King y Cleland* recomiendan en el libro *Conceptos Administración Estratégica* que "*las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración escrita de la misión y visión ya que así aseguran la uniformidad de propósito dentro de la organización*" (David, 2008).

La planeación estratégica provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales, sirve como un punto focal para que el personal se identifique con el propósito y la dirección de la organización, facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que involucre la asignación de tareas y especifica propósitos organizacionales (Hitt, 2008).

Muchas organizaciones tienden a gastar grandes cantidades de dinero, tiempo y esfuerzo para el desarrollo de un plan estratégico sin ser conscientes que al no ponerlo en práctica no tendrá ningún efecto; el cambio en la empresa llega por medio de la implementación y la evaluación de éste, ya que es un proceso de aprendizaje reflexivo que familiariza a los gerentes y empleados de una organización con los problemas importantes y las alternativas factibles para resolverlos (Leonardo D. Goodstein, 1997).

“En la creación de un negocio, no solo es necesario determinar la forma jurídica, los productos a fabricar o servicios que se ofrecen, sino cómo se hará, con qué objetivos; esto se logra mediante la implementación de un plan estratégico” (David, 2008).

Después de hacer el análisis de varios autores como Leonard D Goodstein, Timothy M Nolan, Fred David, Humberto Serna, Jean P Sallenave, entre otros, se concluye que la planeación estratégica requiere de los siguientes elementos:

### **2.1.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

Es un proceso sistémico para que una organización tenga claridad sobre su rol en el mercado y en el entorno social y sobre su visión del futuro; lo integran los principios corporativos, la misión y la visión. El Direccionamiento Estratégico es preciso para evaluar y redefinir, si es necesario, la estructura organizacional de tal forma que esta última sea consecuente con la estrategia corporativa, la cual se plantea para lograr pasar de la situación actual a la situación deseada.

#### **Misión**

Fred David define la Misión como *"el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para los puestos y estructuras administrativas. Una buena declaración de la misión permite generar un rango de objetivos y estrategias factibles y alternativas para la organización, debe ser amplia para reconciliar las diferencias existentes y atraer diversos grupos de interés a la organización"*. (David, 2008)

Define principalmente cual es la actividad en el mercado de la organización y como se articula con el público al cual está dirigida dicha actividad, bajo parámetros de ventajas competitivas como un factor diferenciador con respecto a sus competidores.

Responde al qué hace la compañía, cuál es su negocio, cuál es su razón de ser, quién es el público objetivo, cuál es su campo de acción y qué la diferencia de la competencia.

Algunas preguntas que facilitan la formulación de la Misión según la definición que da el autor Fred David (2008) son:

- ¿Qué función desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta función?
- ¿De qué manera trata la organización de desempeñar las funciones?
- ¿Porque existe esta organización?

## Visión

Define el Objetivo Macro que la organización pretende lograr en el largo plazo, con metas que tienen que ser realistas y alcanzables como propuestas de inspiración y motivación. Responde al que quieren lograr y donde quiere estar en el futuro la organización.

Fred David define que la visión es "*amplia y reta a las personas; despierta sus sueños y emociones; es el fundamento de la misión; es la representación de cómo se desea sea el futuro de la empresa ante los ojos de los clientes, propietarios, empleados y accionistas*", es decir, la proyección de la empresa en tiempo y en espacio " (David, 2008)

Al momento de una organización definir su visión, es importante que tenga definido el horizonte de tiempo en el cual desea alcanzarla, esto depende de la turbulencia del medio, de las características de la empresa y del mercado al que pertenezca.

Programa de Socios Capaces (CAP) en su artículo "Una visión general de la planificación estratégica" publicado en mayo del año 2009, define que el futuro de una empresa se divide en tres fases (CAP, 2009) :

- **El horizonte práctico o a corto plazo:** definido por las descripciones de programas, los acuerdos, la dotación de personal y los planes de trabajo implementados actualmente. A esto se lo puede considerar "variables tácticas". Su horizonte práctico puede durar un año.
- **El horizonte estratégico o a mediano plazo:** Generalmente es un período de cinco años, que comienza cuando la fase del horizonte práctico empieza a desvanecerse. Las variables tácticas, así como financiamiento, dotación de personal y planes de trabajo, tienden a ser cada vez más inciertas al terminar el financiamiento de programas específicos. Sin

embargo, puede que algunas variables no sean totalmente abiertas. Esta es la fase en la cual su plan estratégico es especialmente relevante.

- **Visión a largo plazo:** Aquí es donde las variables tácticas se tornan impredecibles, pero la visión a largo plazo de su organización es la fuerza propulsora para trazar el rumbo.

### **Política de calidad**

ISO 9001 la define como *“Marco sobre el cual una empresa desea moverse abarcando la filosofía administrativa y el pensamiento en los niveles más altos; es la base para establecer y revisar los objetivos de calidad. Se especifica de acuerdo a las metas organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos) y las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos). Es importante que sea conocida y comprendida por los empleados de la organización y se mantenga actualizada de acuerdo a los principios y fines de la organización.”* (ICONTEC, 2013)

Partiendo de la definición se considera importante la política de calidad dentro del direccionamiento estratégico ya que es clave en el proceso de planeación estratégica como parte de la filosofía organizacional.

La Política de Calidad debe ser adecuada al propósito que tiene la empresa, recoge el compromiso de cumplir con los requisitos del cliente tanto normativos como reglamentarios y el compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

### **Valores:**

Son los principios éticos sobre los cuales se basa la cultura organizacional y permiten crear pautas de comportamiento. Deben inspirar la personalidad de la empresa y responde al comportamiento de la organización y sus creencias.

Para Juan Bravo Díaz es importante que en toda empresa existan los valores expresados; estos se definen en dos clases: los valores expresados formales que "responden a una voluntad de comunicación por parte de la empresa y sus máximos directivos y los valores expresados informales que son los mensajes que emiten continuamente los jefes con sus comportamientos, actitudes, actuaciones personales" ; y por último los valores operativos que se centran en las actividades

diarias de la empresa; "se refieren a los sistemas de control y formas de gestión que se integran en la empresa como evaluación de resultados, evaluación del personal, niveles salariales". (Díaz, 1994).

### 2.1.1.2 DIAGNOSTICO

#### ➤ Interno

Desarrolla una auditoria interna a las capacidades de una organización según su información primaria, ayudando a determinar su situación actual. A partir de este análisis se identifican las fortalezas y debilidades que servirán como elemento para la toma de decisiones de la organización.

Para David Fred (2008), el análisis del entorno interno resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, constituyendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe mencionar dos veces en la Matriz de Evaluaciones de Factores Internos (EFI), la cual es una herramienta para plasmar el nivel de impacto de cada una de las variables en el logro de los objetivos.

Humberto Serna (1997), propone para la auditoria interna hacer un análisis de cada una de las siguientes capacidades internas:

- Capacidad Directiva: Medida por las siguientes variables: Imagen corporativa - responsabilidad social, uso de planes estratégicos-análisis estratégico, evaluación y pronóstico del medio, velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes; flexibilidad de la estructura organizacional; comunicación y control gerencial; orientación empresarial; habilidad para atraer gente altamente creativa; habilidad para responder a la tecnología cambiante; habilidad para manejar la inflación; agresividad para enfrentar la competencia; sistemas de control; sistemas de toma de decisiones; sistema de coordinación; evaluación de la gestión y otros (Serna, 1997).
- Competitiva: Mide los siguientes indicadores: Fuerza de producto, calidad, exclusividad; lealtad y satisfacción del cliente; participación del mercado; bajos costos de distribución y ventas; uso de la curva de experiencia; uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición; inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos; grandes barreras de entrada de productos en la compañía; ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado; fortaleza de los proveedores y disponibilidad de

insumos; concentración de consumidores; administración de clientes; acceso a organismos privados o públicos; portafolio de productos; programas posventa y otros (Serna, 1997).

- Financiera: Medida de acuerdo con las siguientes variables: Acceso a capital cuando lo requiere; grado de utilización de su capacidad de endeudamiento; facilidad para salir del mercado; rentabilidad y retorno de la inversión; liquidez y disponibilidad de fondos internos, comunicación y control gerencial; habilidad para competir con precios; inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda; estabilidad de costos; habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica; elasticidad de la demanda con respecto a los precios y otros (Serna, 1997).
- Tecnológica: Medida de acuerdo con las siguientes variables: Habilidad técnica y de manufactura; capacidad de innovación; nivel de tecnología usado en los productos; fuerza de patentes y procesos; efectividad de la producción y programas de entrega; valor agregado del producto; intensidad de mano de obra en el producto; economía de escala; nivel tecnológico; aplicación de tecnología de computadores; nivel de coordinación e integración con otras áreas; flexibilidad de la producción y otros (Serna, 1997).
- Talento Humano: Diagnosticada según estas variables: Nivel académico del talento; experiencia técnica; estabilidad; rotación; ausentismo; pertenencia; motivación; nivel de remuneración; accidentabilidad; retiros; índices de desempeño y otros (Serna, 1997).

Para ello sugiere utilizar la herramienta Perfil de Capacidades Internas (PCI) con la cual se identifican que fortalezas y debilidades tiene cada una (Serna, 1997).

#### ➤ Externo

Desarrolla una auditoria externa de la compañía según la información secundaria y la información del mercado (clientes, proveedores, competencia, nuevos productos) determinando así las oportunidades y amenazas que tenga la organización.

"En el medio en que se encuentran las organizaciones, el factor determinante para el éxito o el fracaso de éstas, es el poder enfrentar oportunamente de forma dinámica o acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de la satisfacción del cliente, de las condiciones políticas y de la estructura del mercado, no sólo tienen

efectos en una compañía en particular, sino que pueden generar la crisis o el repunte en toda una industria". (Gómez, 1997)

Según Fred David y Michael Hitt las fuerzas principales que constituyen el entorno externo de la organización son:

- Fuerzas económicas:

Ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia (David, 2008) ; están compuestas por los factores críticos relacionados con el comportamiento de la economía regional, nacional e internacional como las tasas de inflación, tasas de interés, déficits comerciales, tasa de ahorro personal y empresarial y el producto interno bruto (Hitt, 2008)

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales no solo afectan la forma en que viven las personas y sus valores, también provocan consecuencias en los productos, servicios, mercados y clientes de las compañías (David, 2008). Las oportunidades y amenazas que surgen de estos cambios, constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones con y sin fines de lucro.( Hitt, 2008)

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones; se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Estas fuerzas representan oportunidades y amenazas claves para la organización ya que los cambios en las leyes, legislaciones, tasas de impuesto, entre otras; la afectan significativamente. (David, 2008)

Para Humberto Serna los factores políticos representan el uso o asignación del poder en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política y los sistemas de gobierno. (Gómez, 1997)

- Fuerzas tecnológicas:

Los cambios y hallazgos tecnológicos revolucionarios, están teniendo un efecto drástico en las organizaciones ya que se relacionan con el desarrollo de máquinas, de herramientas, de los procesos y de los materiales. Los avances tecnológicos dan paso a crear nuevos mercados, dando como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos; tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de producción y crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes. (David, 2008)

Dado el ritmo acelerado del cambio tecnológico, resulta vital que las empresas estudien con detenimiento los distintos elementos en este segmento. "Las investigaciones demuestran que los primeros en adoptar nuevas tecnologías a

menudo logran mayor participación en el mercado y obtienen ganancias más elevadas” (Hitt, 2008)

- Fuerzas competitivas:

Fuerza determinada por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio. Es importante que una organización identifique a las empresas rivales y determine sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es fundamental para la formulación exitosa de la estrategia (David, 2008). Incluye los mercados mundiales existentes y los nuevos que se encuentran en constante cambio; las empresas deben tener una comprensión razonable de los distintos atributos culturales e institucionales de los mercados globales en los que operan o desean operar. (Hitt, 2008)

El autor Fred David 2008, recomienda que para el correcto análisis del entorno externo, se debe implementar la Matriz de Factores Externos (EFE) la cual identifica variables externas que afectan el logro de los objetivos de la compañía los cuales se determinan en oportunidades o amenazas para evaluar cómo responden las estrategias actuales de la organización a cada factor o variable.

### **Perfil Competitivo**

Según Philip 2012 se considera competencia, "las compañías que efectúen o proporcionen bienes y servicios o sustitutos similares a la organización analizada y que satisfagan las necesidades de los consumidor en un mismo mercado" (Philip, 2012); es importante que cada organización identifique sus competidores conociendo y analizando sus estrategias actuales, sus objetivos, sus fuerzas y debilidades con el fin de obtener y conservar ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. (Hitt, 2008)

La definición del perfil competitivo de una organización compara la posición competitiva de una empresa con sus respectivos competidores, se define fundamentalmente a partir del análisis del entorno tanto interno como externo.

Fred David (2008) recomienda implementar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) la cual identifica los principales competidores, sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa analizada.

El resultado de los ejercicios aplicados a cada auditoria se consolida en un diagnostico estratégico en el cual se definen las variables criticas de éxito internas y externas fundamentales para la formulación de objetivos y estrategias para

enfrentar cada factor detectado ya sea para minimizar los efectos negativos en el caso de las amenazas y debilidades o maximizar sus efectos positivos en el caso de las oportunidades y fortalezas, en procura la permanencia de la compañía en el mercado.

### 2.1.1.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

#### Objetivo

Humberto Serna define los objetivos de una organización en campos de técnica, tecnología, sociales, economía y financieros. Una compañía busca fundamentalmente "cubrir las necesidades ajenas mediante productos y servicios garantizando así su propio éxito y este se logra mediante la definición clara de los objetivos que implican cambios y nuevos diseños en la organización; si no se dispone de objetivos claros y operativos, difícilmente puede darse una adaptación adecuada a la situación del futuro" (Serna, 1994)

La fijación de los objetivos según Santiago Echevarría (1994) depende de "una adecuada definición de la filosofía empresarial, de los criterios con los que el empresario define su entorno, de su estrategia y de la forma de adaptarse al mismo; deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa". La definición clara de los objetivos permite enfocar esfuerzos hacia una misma dirección; sirviéndole a una organización de guía para la asignación de recursos y formulación de estrategias.

Para lograr el cumplimiento de un objetivo y su eficacia, Peter Drucker recomienda que "los objetivos deben ser desafiantes para que motiven e impulsen y deben ser definidos en el nivel más alto de la compañía teniendo en cuenta el contexto que ofrece el análisis realizado en la matriz DOFA a las oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades" (Drucker, 1994)

Un objetivo estratégico es un fin deseado. "Es una clave para la compañía y para la consecución de las metas a largo plazo de la organización; se basa en un diagnóstico realizado" (Pedrós, 2005) . Para Lizette Bonilla el establecimiento de estos objetivos en cada una de las perspectivas que definieron Norton y Kaplan 2001 (Financiera, De Clientes, Procesos Internos, Capacidades Estratégicas) "ayuda a la empresa a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia a corto y largo plazo". (Bonilla, 2008).

- **Objetivos de Largo Plazo:** "Quienes toman las decisiones en la organización deben estar conscientes de la existencia de resultados de

las metas que se propongan y que además requieren de varios años para construirse. Por esto, es necesario decisiones actuales que generarán impacto en el largo plazo el cual la organización debe ponderar adecuadamente"(Bonilla, 2008). Estos objetivos implican periodos de más de un año.

- **Objetivos de Corto Plazo:** "Se relacionan con la rentabilidad y la participación del mercado" (Bonilla, 2008). Estos objetivos implican periodos de un año o menores.

Se puede concluir que un objetivo es un propósito general que una organización se plantea para alcanzar en un determinado tiempo, este debe ser claro ya que es la mejor forma de lograr lo que la organización desea ser, por esto es importante que se conozca la situación actual de la compañía tanto del entorno interno como del externo a la hora de establecerlos.

El logro de un objetivo involucra a todas las áreas de la organización al igual que a su personal, haciendo que estos trabajen y dirijan sus esfuerzos hacia una misma dirección.

A partir de la determinación de los objetivos, las metas, planes y programas irán estructurados de acuerdo a la ventaja competitiva de la organización, que es la eficiencia en los procesos de la cadena de valor que me diferencia con respecto a la competencia. Para Michael Porter (1985), "La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto".

## **Estrategia**

Leonardo Goodsteinen define una estrategia como una alternativa que "produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la empresa" (Goodstein, 1997), por otra parte, Mintzberg (1997) la define como "patrón de una serie de actos; es una perspectiva, cuyo contenido no sólo consiste en una posición elegida, sino también en un modelo peculiar de percibir el mundo"; en tanto que Humberto Serna (1994) define la estrategia como "una acción que debe realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, que permite concretar y ejecutar los proyectos estratégicos".

De acuerdo a estos pensamientos, se puede concluir que una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva, explotando sus competencias en mercados específicos, para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, haciendo así realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Para estudiar las estrategias, la empresa debe analizar temas como a quién atenderá, qué necesidades tienen los clientes meta a tratar y cómo se satisfará esas necesidades.

Michael Hitt 2008, recomienda que una organización debe "formular y utilizar una estrategia, para esto es necesario que la compañía cuente con información acerca de variables como los mercados, los clientes, la tecnología y la economía mundial. El propósito de una estrategia es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores logrando así ventajas competitivas" (Hitt, 2008). Por lo que es clave para la organización primero desarrollar todo un diagnostico de planeación estrategica, donde realizan auditorias tanto del entorno interno como externo, lo que le permitirá a la compañía "crear una estrategia bien ideada, la cual cuando sea puesta en práctica en forma correcta le permitira obtener una posicion lider en el mercado al que pertenezca" (Bonilla, 2008).

Una organización debe definir de forma clara y precisa sus objetivos a alcanzar y la forma en la que se desea lograr por medio de la implementación de estrategias, así podrá diseñar y adquirir un direccionamiento estratégico que le garantice la supervivencia.

Según Humberto Serna 1994 existen diversos tipos de estrategias en una organización:

- Estrategias Ofensivas o de Crecimiento: "A la hora de plantear estas estrategias la organización tiene la opción de atacar los puntos fuertes o atacar los puntos débiles de los rivales, basándose siempre en los puntos fuertes de la empresa como sus recursos y sus capacidades disponibles o potenciales" (Serna, 1994)

En este tipo de estrategias se encuentran :

- ✓ *Concentración*: La organización enfoca todos sus esfuerzos en producir ,vender o comercializar un solo producto o servicio (Serna, 1994)

- ✓ *Diversificación concéntrica*: La organización mejora su negocio “produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria” (Serna, 1994)
  - ✓ *Integración Vertical*: La organización “agrega una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical. Ésta puede ser hacia atrás ( antes de sacar el producto) o hacia adelante (después de producido el artículo)” (Serna, 1994)
  - ✓ *Diversificación de conglomerado*: La organización ofrece nuevas alternativas de productos o servicios (Serna, 1994)
  - ✓ *Fusiones*: Dos organizaciones deciden unirse y operar como una sola empresa (Serna, 1994)
  - ✓ *Adquisiciones*: Una organización realiza la compra de otra compañía en el mercado, donde cada una funciona de manera independiente (Serna, 1994)
  - ✓ *Operaciones conjuntas*: Dos o más organizaciones se unen con el fin de realizar un proyecto que ninguna podría realizar por separado (Serna, 1994)
  - ✓ *Innovación*: “Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos” (Serna, 1994)
  - ✓ *Alianzas estratégicas*: Varias organizaciones unen sus fuerzas con el fin de lograr sinergias, sin que cada una pierda su identidad (Serna, 1994)
- Estrategias Defensivas: "No buscan conseguir nuevas ventajas competitivas, sino mantener las que ya se tienen en la empresa, pues permiten que una organización pueda anticiparse a los problemas y evitar los siniestros que la afecten" (Serna, 1994)

En este tipo de estrategias se encuentran :

- ✓ *Reducción o enriamiento*: La organización disminuye el número de actividades que no le son rentables en sus procesos de producción, comercialización y distribución, con el fin de volverse más productiva (Serna, 1994)
- ✓ *Desinversión*: La organización “cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión” (Serna, 1994)
- ✓ *Liquidación*: “ Vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales es liquidarla” (Serna, 1994)
- ✓ *Recuperación*: La organización implementa estrategias enfocadas a mantener una mínima rentabilidad que le permita la supervivencia en el mercado (Serna, 1994)

- ✓ *Alianzas estratégicas*: “ Busqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Son alianzas generalmente temporales”(Serna, 1994)
- Estrategias Genéricas: "Son globales y referidas a todas las unidades estratégicas de la compañía, deben adaptarse a la fluidez del entorno y convivir con la flexibilidad del cambio en los entornos interno y externo" (Serna, 1994)

En este tipo de estrategias según Porter 1980 se encuentran:

- ✓ *Liderazgo en costos*: “Estrategia que requiere de un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueda alcanzar ventajas en costos” (Francés, 2006)
- ✓ *Diferenciación*: “Incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado” (Francés, 2006)
- ✓ *Focalización*: “Concentra la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. Existen dos variantes: focalización en costos que se dirige a un determinado segmento de mercado y focalización en diferenciación que se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos” (Francés, 2006)
- Estrategias concéntricas: "Afectan a toda la compañía debido a los cambios del mundo actual; por esto, las gerencias de las organizaciones se ven obligadas a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para sus diferentes áreas funcionales. Es importante que principios como calidad, servicio y capacidad del personal estén presente en la vida organizacional” (Serna, 1994).
  - ✓ *Calidad*: Es una “Condición de supervivencia. Las empresas sin calidad perderán su posición competitiva en el mercado” (Serna, 1994).
  - ✓ *Servicio*: Cuando la organización diseñe “la estrategia de calidad del servicio, establecerá sus componentes y determinará los sistemas para ponerlos en marcha” (Serna, 1994).
  - ✓ *Capacitación*: “El diseño de un plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal deberá complementar, permear y apoyar cada una de las estrategias globales” de la organización (Serna, 1994).

Jean Paul Sallenave en su libro Gerencia y Planeación Estratégica define que los componentes de una estrategia empresarial son “los **objetivos** de la acción

empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal), el **plan** de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones, los **programas** funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones ( finanzas, mercadeo, personal, etc) de la empresa y los **recursos** requeridos para llevar a cabo los programas” (Sallenave, 2002)

### **Planes de acción**

Joaquín Valencia define un plan de acción como “Doctrina básica que dicta la manera en que se debe ejercer la acción, prioriza las iniciativas más importantes para que se puedan cumplir con ciertos objetivos y metas que la organización tenga” (Valencia, 2005).

De esta manera un plan de acción se considera una guía que brinda una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Según Joaquín Valencia la elaboración de un plan de acción es un proceso “que no termina cuando se elabora un plan, sino que se debe ejecutar en la empresa. Para cumplir con el plan de acción se elabora un resumen que incluya el objetivo, la estrategia seleccionada y las metas que se deben alcanzar; luego se elabora una lista con las actividades que pueden ser necesarias, útiles o convenientes dando prioridad a las que se deben realizar antes que otras, y por último, se elabora un programa de actividades en el que se indiquen los meses en los que se deberá ejecutar cada actividad”(Valencia, 2005).

Luego de analizar los elementos de direccionamiento estratégico, diagnóstico, planes de acción y objetivos y estrategias de una planeación estratégica, se puede concluir que este proceso permite conocer dónde se encuentra situada la empresa en el mercado y a dónde quiere llegar; de estos elementos se extrae la información para analizar la empresa y su entorno en conjunto ya que la planeación estratégica es uno de los temas más amplios y es la responsable de dar una imagen de la empresa por medio de procesos como el modelo Abell (marcar los ejes de segmento del mercado, necesidades del cliente y tecnologías implementadas); las 5 fuerzas de Porter (intensidad de la competencia actual, competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y clientes); la matriz DOFA (análisis interno y externo y los puntos fuertes y débiles de cada ámbito) y por último las estrategias básicas en las que tendrá que centrar sus esfuerzos. Se debe definir las líneas estratégicas que están más relacionadas con la alta dirección de la empresa y tienen un carácter muy general. (Innova, Guía Plan Estratégico).

## CAPITULO 3

### HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1 HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

##### 3.1.1 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO INTERNO

###### 3.1.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

David (2008) propone una matriz de factores internos que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, constituyendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

La metodología para la elaboración de esta matriz, se desarrolla en los siguientes pasos según Fred David :

1. Realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito de la empresa identificados en el proceso de la auditoría interna. Mencionar primero fortalezas seguido por debilidades. Lo anterior da como resultado la identificación de factores críticos a ser evaluados.

2. Asignar a cada factor una ponderación, que es la importancia relativa de la variable, es decir que tan importante es la variable o el factor para que una organización logre el éxito:

0.0 (irrelevante)

1.0 (muy importante)

La suma de las ponderaciones de estos factores debe ser igual a 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor determinante, de acuerdo con la siguiente ponderación:

4: Fortaleza importante

- 3: Fortaleza menor
- 2: Debilidad menor
- 1: Debilidad importante

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación para obtener un promedio ponderado.
5. Sumar el promedio ponderado de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Según David (2008), en la interpretación de la matriz el resultado ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0, el cual indica que la compañía aprovecha en gran cantidad sus fortalezas y controla sus debilidades, manteniendo así una posición fuerte interna. El más bajo posible es de 1.0 y muestra que la compañía presenta una posición débil interna y debe aprovechar las fortalezas que presenta la organización en su entorno interno y enfrentar mejor las debilidades. El valor ponderado promedio que se puede obtener en la matriz es de 2.5, que indica una posición estratégica por encima de la media, lo que evidencia que se están aprovechando las fortalezas y controlando las debilidades.

### **3.1.1.2 Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

Humberto Serna propone el perfil de capacidad institucional como una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. “El perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la compañía y del curso de acción más conveniente ya que es un medio para examinar la posición estratégica de ésta en un momento dado y establecer las áreas que requieren mayor atención” (Serna, 1994).

El PIC examina cinco categorías a saber:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva ( o de mercado)
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica (Producción)
- Capacidad del Talento Humano

La metodología para la elaboración del PCI, se desarrolla en los siguientes pasos:

1. Preparar la información preliminar.

Obtener y procesar información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades objetivo de análisis.

2. Conformar grupos estratégicos.

Estos grupos se pueden conformar de acuerdo con la estructura organizacional, por grupos estratégicos o por la participación total de la compañía.

3. Identificar las fortalezas y debilidades realizando una lluvia de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que participen los grupos estratégicos.

4. Agrupar por capacidades :

- Capacidad Directiva:
- Capacidad Competitiva ( o de mercado)
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica (Producción)
- Capacidad del Talento Humano

5. Calificar y dar prioridad a la Fortaleza o Debilidad en la escala:

Tabla 1  
*Calificación del perfil de capacidad interna*

<b>Calificación</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
Alta (3)	Gestión eficiente	Gestión deficiente
Media (2)	Gestión normal	Gestión de permanencia
Baja (1)	Gestión inercial	Gestión inercial

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Serna (1997).

6. Ponderar el impacto de la Fortaleza o Debilidad en el éxito actual de la compañía, lo que significa la asignación de valores entre Alta (3) – Media (2) – Baja (1) a cada una de las variables analizadas.

7. Interpretar la matriz identificando sus Fortalezas y Debilidades de acuerdo con su impacto en la compañía.

### 3.1.2 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO EXTERNO

#### 3.1.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

David (2008) propone una matriz de evaluación de factores externos que permite visualizar de manera resumida información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La metodología para la elaboración de esta matriz, se desarrolla en los siguientes pasos :

1. Elaborar una lista de factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa, incluyendo las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Lo anterior da como resultado la identificación de factores críticos a ser evaluados.
2. Luego de determinar los factores críticos de éxito de la empresa; se determina la importancia relativa que tienen dichos factores para alcanzar el éxito; asignar un peso relativo a cada factor:

0.0(no es importante)

1.0(muy importante)

Las oportunidades suelen tener una ponderación más alta que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener una ponderación alta si son especialmente graves o peligrosas. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0

3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor externo clave, con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
  - 4: La respuesta es superior
  - 3: La respuesta es mayor al promedio
  - 2: La respuesta es el promedio
  - 1: La respuesta es deficiente

Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso relativo de cada factor por su clasificación determinando una clasificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

En la interpretación de la matriz el resultado ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0, el cual indica que la compañía dispone de gran cantidad de oportunidades externas y responde de manera sorprendente a las amenazas del sector. El más bajo posible es de 1.0, que muestra que la compañía presenta un bajo grado de competitividad en la industria a la que pertenece; presenta graves amenazas externas y no aprovecha las oportunidades. El valor ponderado promedio que se puede obtener en la matriz es de 2.5 que indica que la compañía aunque aprovecha las oportunidades y controla sus amenazas, podría trabajar más para responder de forma más eficaz a éstas (David, 2008)

### **3.1.2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Para David (2008), la matriz de perfil competitivo (MPC) "identifica los principales competidores, sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa. Los valores tanto en la matriz de perfil competitivo como en la matriz de evaluación de factores externos tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos; son un mecanismo para identificar las necesidades de información de la alta dirección, son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos, no están agrupados en oportunidades ni amenazas".

Los niveles de competitividad de las compañías en el mercado están fundamentalmente ligados a factores como servicios, precios, calidad y distribución, que determinan la posición de la compañía en el sector al que pertenece y definen la ventaja competitiva.

“La competencia puede tener como base el precio, o las características del producto o servicio. Es decir, los competidores buscarán superarse entre sí, ofreciendo a los clientes el precio más bajo, o el mejor producto o servicio” (Hitt, 2006)

La clasificación de la matriz se refiere a las fortalezas y debilidades donde:

- 4: Fortaleza principal
- 3: Fortaleza menor

- 2: Debilidad menor
- 1: Debilidad principal

La MPC se diferencia de la matriz de evaluación de factores externos en que los factores críticos de éxito se enfocan más en cuestiones internas por lo que tampoco se agrupan en oportunidades ni amenazas. Este análisis comparativo brinda importante información estratégica interna. (David, 2008)

La interpretación de la matriz de perfil competitivo permite a una organización identificar cuáles de las empresas competidoras tiene un mayor perfil competitivo y cuáles factores hacen la diferencia.

## **3.2 HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **3.2.1 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)**

La matriz de debilidades , oportunidades, fortalezas y amenazas es una herramienta importante que ayuda a los gerentes de una compañía a desarrollar cuatro tipos de estrategias (David, 2008):

- Estrategias FO: se fundamentan en el uso de las fortalezas de una compañía, aprovechando las oportunidades. Si una empresa presenta debilidades importantes, buscará superarlas convirtiéndolas en fortalezas, y si presenta amenazas significativas, debe buscar evitarlas, concentrándose en las oportunidades, logrando así conseguir el éxito.
- Estrategia DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategia FA: se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o disminuir el impacto de las amenazas.
- Estrategia DA: son tácticas defensivas con el objetivo de disminuir las debilidades y evitar las amenazas. Una compañía debe evitar llegar a una posición inestable, evitando enfrentarse a numerosas amenazas y debilidades.

Este análisis consiste en vincular los factores clave, tanto a nivel interno como externo, de manera que de la articulación de estas variables se produzca como resultado el diseño de las estrategias.

Humberto Serna (1994), dice que el análisis de la Matriz DOFA “ayuda al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las

oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”.

### 3.2.2 Elaboración Matriz DOFA.

La matriz DOFA está formada por nueve celdas, hay cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O, y A, cuatro celdas de estrategias llamadas FO, DO, FA y DA y una celda que permanece en blanco (celda superior izquierda). Para esta elaboración se ven implicadas ocho etapas (David, 2008):

- 1- Listar las oportunidades clave de la empresa.
- 2- Listar las amenazas s clave de la empresa.
- 3- Listar las fortalezas clave de la empresa.
- 4- Listar las debilidades clave de la empresa.
- 5- Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO obtenidas, en la celda correspondiente.
- 6- Comparar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO obtenidas, en la celda correspondiente.
- 7- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA obtenidas, en la celda correspondiente.
- 8- Comparar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA obtenidas, en la celda correspondiente.

Las variables internas se cruzan con las variables externas de acuerdo con siguiente cuadro.

Tabla 2  
*Matriz de diseño de estrategias DOFA*

	<b>Fortalezas:</b> F1 F2	<b>Debilidades</b> D1 D2
<b>Oportunidades:</b> O1 O2	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>Amenazas:</b> A1 A2	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Fred David (2008)

## CAPITULO 4

### MEDICIÓN DE LA GESTIÓN

#### 4.1 DESARROLLO DEL CONCEPTO DE INDICADORES

Un indicador es una unidad de medida gerencial. Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que “permite evaluar el desempeño de una compañía frente a sus metas, objetivos y responsabilidades determinando cuando es apropiado seguir diferentes tipos de estrategias y ofrece una perspectiva general de la dirección estratégica en una compañía” (David, 2008)

Para Norton y Kaplan el objetivo de un indicador de gestión es “motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio”. El que una organización logre pasar las estrategias establecidas a un sistema de medición, le permitirá estar más cerca de ejecutar cada estrategia ya que podrá comunicar sus objetivos y metas. (Norton y Kaplan R. , 1997)

Para Amado Salgueiro 2001, un indicador de gestión debe tener las siguientes características (Salgueiro, 2001):

- 1- *Se debe poder identificar facilmente:*  
La persona responsable de medir el indicador, debe contar con la información necesaria (Salgueiro, 2001).
- 2- *Sólo se debe medir aquello que es importante:*  
Las variables más representativas de las acciones estratégicas. Medir lo importante, no lo accesorio (Salgueiro, 2001).
- 3- *Se debe comprender muy claramente*  
Diseño de un eficiente sistema de información y comunicación para los integrantes de la organización (Salgueiro, 2001).
- 4- *Lo que importa es el “paquete” de indicadores, no alguno en particular*  
Debe implementarse un sistema basado en factores de eficiencia general en vez de particular (Salgueiro, 2001).

Es importante que el grupo directivo al momento de definir los indicadores de gestión de su organización, tenga claro los conceptos de los siguientes indicadores:

- *De calidad:* Relación que existe entre el producto final y el consumidor con base en los estándares determinados por la organización. “Hoy en día, casi todas las organizaciones tienen instaladas iniciativas de calidad y programas de calidad. El indicador es una parte central de esta clase de programas y, por lo tanto, las organizaciones ya están familiarizadas con toda una variedad de indicadores de calidad” (Norton y Kaplan R. , 1997) :

Algunos indicadores son :

- Tasas de defectos del proceso
- Producción
- Desperdicio
- Reprocesos
- Evoluciones de clientes

- *De Eficiencia :* Óptimo manejo de recursos. Los autores Charles Lusthaus, Gary Anderson, entre otros, en su libro Evaluación Organizacional definen la eficiencia como “la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. Por lo general la eficiencia se mide como la relación de productos a insumos, lo que implica que una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, una operación o un departamento” (Lusthaus, 2002)

Algunos indicadores son:

- Costo por servicio o programa proporcionado
- Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa
- Productos por empleado
- Puntualidad de la prestación de servicios

- *De Eficacia:* Óptimo manejo del proceso productivo tanto en cantidad como en calidad.

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta, está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

La eficacia es un concepto que da cuenta solo del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren los objetivos de una institución: **cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.** (Armijo, 2011)

- *De Productividad:* Relación entre los insumos invertidos (maquinaria, equipo y materia prima) y los productos obtenidos. El autor Jack Fleitman en su libro Evaluación integral para implementar modelos de calidad indica que los indicadores de productividad “además de medir el incremento en ventas, buscan medir la reducción de los costos, la eficiencia en la producción, comparar el mercado y la competencia , entre otros”. La medición de estos indicadores necesita de la participación de los integrantes de la organización ya que permite “realizar un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos” (Fleitman, 2007)

Algunos indicadores son:

- Productividad parcial
- Productividad de maquinaria
- Productividad de la mano de obra
- Índice de productividad

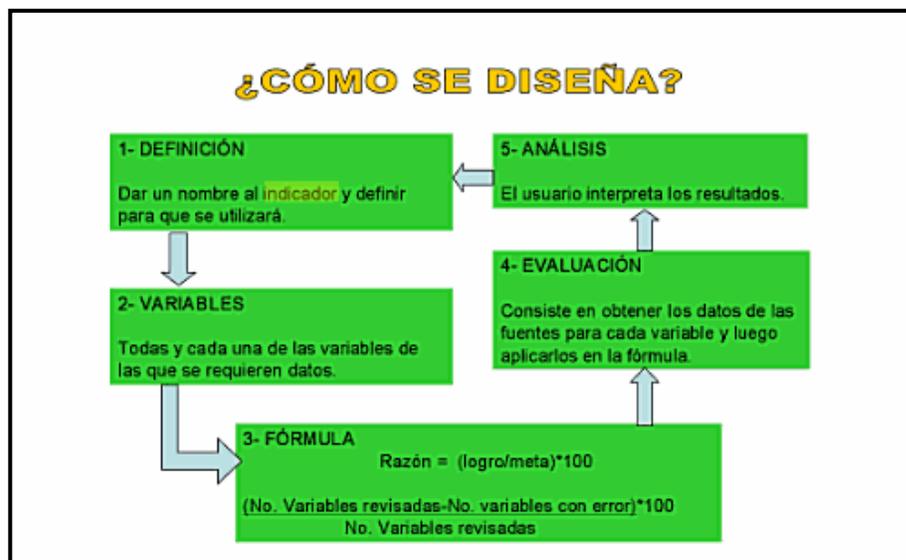
Según el artículo de “Estrategias Gerenciales” publicado por la Institución Universitaria Envigado los indicadores de gestión se clasifican en tres categorías:

- **Indicadores de gestión corporativos:** “Permiten monitorear el comportamiento de una organización. Son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas” (IUE).
- **Indicadores de gestión por unidad estratégica de negocio:** “Son el resultado de cada área funcional de una organización. Se definen de acuerdo al tipo de estructura organizacional que tenga la compañía” (IUE).
- **Indicadores de gestión operativos:** “Son el resultado de la gestión al nivel de unidades como integrantes estratégicos de la organización. Miden el desempeño de los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de la empresa” (IUE).

Al diseñar un indicador, es importante que la organización tenga en cuenta los siguientes conceptos (IUE):

- **Actualidad:** Valor fluctuante. “Basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes”
- **Capacidad:** Valor fijo. “Significa lo máximo que podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones presentes”.
- **Potencialidad:** “Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad”.

Según Amaya (2005) para diseñar un indicador de gestión, la organización se debe basar en cinco pasos, los cuales se explican en la gráfica 1:



*Figura 1.* Diseño de un Indicador de Gestión  
Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia (Amaya, 2005)

La medición de los indicadores de gestión involucra de forma democrática y participativa a todos los empleados implicados en la producción de un servicio o función de una organización (IUE), ya que con base en los indicadores se realiza un seguimiento y monitoria permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico con el fin de que la compañía se adapte de manera adecuada y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno (Serna, 1994)

De acuerdo al artículo de “Estrategias Gerenciales” la gestión en una organización se desarrolla en tres niveles:

- 1- **Gestión Estratégica:** Es realizada en la dirección de la compañía (Presidente o gerente) junto a los colaboradores inmediatos (vicepresidente, subgerentes), tiene como particularidad que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo (IUE)
- 2- **Gestión Táctica:** Es realizada por el Vicepresidente o Subgerente funcional de la compañía y sus inmediatos colaboradores, se desarrollan con base en las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas de mediano plazo. (IUE)
- 3- **Gestión Operativa:** Es realizada por el jefe de unidad operativa de la compañía y sus inmediatos colaboradores (Serna, 1994), se desarrolla con base en la gestión táctica; el impacto de las decisiones y acciones tomadas es de corto plazo. (IUE)|

Según Humberto Serna la medición de la gestión debe ser un proceso disciplinado en la organización, donde las sesiones se realicen en el día, la hora y con la agenda prevista convirtiéndolo así, en un hábito organizacional (Serna, 1994)

## 4.2 HERRAMIENTA PARA MEDIR LA GESTIÓN

### 4.2.1 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*, fue desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton. Se ha implementado y puesto en marcha eficazmente tanto en organizaciones sin ánimo de lucro como en las de sector público; “es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa; estas medidas representan una herramienta que los líderes puedan usar para comunicar a los empleados y partes externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y objetivos específicos” (Norton y Kaplan R. , 1997). El cuadro de mando integral “permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, que cuente la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección” (Niven, 2003).

Kaplan y Norton identificaron cuatro perspectivas (finanzas, clientes externos, proceso interno, aprendizaje y crecimiento) cada una de las cuales representa una cara importante de una organización y una visión equilibrada de cualquier empresa.

- **Perspectiva financiera:** Grupo de indicadores financieros que muestran la posición de la empresa desde la perspectiva de la evaluación de riesgos, costos y beneficios.

Esta perspectiva “permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo” (Norton y Kaplan, 1997)

Algunos ejemplos:

- Rentabilidad de líneas de producto
- Rentabilidad de clientes
- Porcentaje de ingresos

- **Perspectiva de Clientes externos:** Grupo de indicadores que muestra el grado de satisfacción de los clientes actuales de la empresa. Marcan la pauta para implementar acciones estratégicas que permita una mayor cobertura del mercado de clientes potenciales.

“La perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización” (Norton y Kaplan, 1997)

Algunos ejemplos:

- Valor agregado
- Índice de lealtad
- Índice de devoluciones
- Índice de satisfacción

- **Perspectiva del proceso interno:** Grupo de indicadores que muestra a la organización que tan eficiente son los procesos llevados a cabo para el buen funcionamiento del negocio desde el punto de vista de productos y servicios.

“Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado” (Norton y Kaplan, 1997)

Algunos ejemplos:

- Eficacia del ciclo de fabricación
  - Índice de fabricación
  - Índice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas
  - Índice de reclamos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Grupo de indicadores que mide los niveles de conocimiento y aprendizaje continuo del recurso humano como recurso principal de las organizaciones.

“Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización” (Norton y Kaplan, 1997)

Algunos ejemplos:

- Índice de referenciamiento competitivo
- Índice de satisfacción
- Índice de innovación

La mayor parte del éxito de un cuadro de mando depende de cómo se acuerden las medidas, la forma como se implementen y como se obedezca. “Fue concebido inicialmente pensando en la empresa que busca beneficios y que ayuda a la empresa a superar dos cuestiones claves: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia”. Es un sistema que equilibra la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, ayudando a la vez a que la empresa ponga en marcha sus estrategias diferenciadoras. (Mike Bourne, 2004).

El objetivo principal del cuadro de mando integral es “equilibrar” los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones. El análisis de un cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuestas a preguntas como ¿la empresa mejora y crea valor continuamente en rumbos como la innovación, liderazgo tecnológico, calidad en productos y eficiencia en procesos?, ¿qué tan bien está manteniendo y mejorando la empresa sus competencias y ventajas competitivas? y ¿qué tan satisfechos están los clientes en la empresa? Y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas. (David, 2008).

Según el artículo de “Tablero de mando y control o Balanced Scorecard BSC” publicado por el licenciado en Administración de empresas Carlos Alberto Paz, los componentes de un tablero de indicadores son:

- Una cadena de relaciones de causa – efecto : “Conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados)” (Paz, 2007)
- Un enlace a los resultados financieros: “Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas” (Paz, 2007)
- Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: “Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio” (Paz, 2007)
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: “La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales de equipo e individuales. Un componente fundamental es definir indicadores que generen los comportamientos esperados, aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio” (Paz, 2007)
- Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: “Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores” (Paz, 2007)
- Consenso del equipo directivo de la organización: “El Balanced Scorecard es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo para lograr reflejar la estrategia del negocio y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el alcanzar dicha estrategia” (Paz, 2007)

A continuación se muestra un ejemplo de un tablero de mando integral

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	Metas 2000 - 2001 - 2002	Iniciativas Estratégicas
<b>Financieros</b>			
Maximizar Valor Agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	7%    9%    12%	Gerencia de Activos
<b>Cliente</b>			
Generar Confianza en el Cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	60%    65%    80%	Programa de Seguimiento a Clientes Clave Programa de Atención Agil de Reclamos
<b>Procesos</b>			
Entender Necesidades del Cliente	Nuevas Necesidades Detectadas	2    4    6	Programa de Mercadeo
Diseñar Soluciones para el Cliente	Ciclo de Desarrollo del Producto	120    90    60	Programa "Soluciones Integrales"
Dar Servicio al Cliente	Unidades Entregadas Costo Unitario		Programa "Just In Time"
<b>Aprendizaje</b>			
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleado	1m    1,5m    2m	
Mejorar Ambiente de Trabajo	Satisfacción del Empleado		Programa "El Mejor Empleador"
Desarrollo de Competencias	Competencias para Venta Cruzada		Progreso Programa de Autoaprendizaje

Figura 2. Ejemplo de un tablero de indicadores

Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/rm05/rm05.pdf>

### 4.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Los mapas estratégicos permiten que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. El cuadro de mando integral supera las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros retratando claramente los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles. (Norton, 2001)

Según Robert Kaplan y David Norton 2004, el mapa estratégico de un *balanced scorecard* deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un cuadro de mando integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con las causas que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas, proporcionando a los directivos un marco que

describe y gestiona la estrategia en una economía del conocimiento. Proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor; éste está conformado por la *perspectiva del cliente*, donde se describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales; define la propuesta de valor para los clientes objetivo, la cual proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización; la *perspectiva del cliente* pertenece a la relación causa- efecto, la cual es la encargada de definir la cadena logística por la que los activos intangibles se transformarán en valor tangible. Continuando con la *perspectiva del cliente*, la cual describe los resultados deseados de la estrategia y el cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo, ésta pertenece a la propuesta de valor para el cliente, la cual aclara las condiciones que crearán. Seguido por la *perspectiva de los procesos internos* que identifican los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia, ésta gestiona las operaciones, los clientes , la innovación y los procesos reguladores y sociales perteneciendo a los procesos de creación de valor, que define los procesos que transformaran los activos intangibles en resultados financieros y para los clientes, y se finaliza con la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* que identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia; los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (capital humano), qué sistemas(capital de información ) y qué clase de ambiente (capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor, perteneciendo a la agrupación de activos y actividades, que define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor. (Norton y Kaplan, 2004).

Para Robert Kaplan el mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y activos intangibles necesarios para respaldarlos. El cuadro de mando integral traduce los objetivos de este mapa en indicadores y metas a alcanzar; para esto la empresa debe lanzar un conjunto de programas de acción para alcanzar las metas de todos los indicadores. (Norton y Kaplan, 2004).

A continuación se muestra un ejemplo de un mapa estratégico con sus respectivos componentes que proponen Norton y Kaplan

:

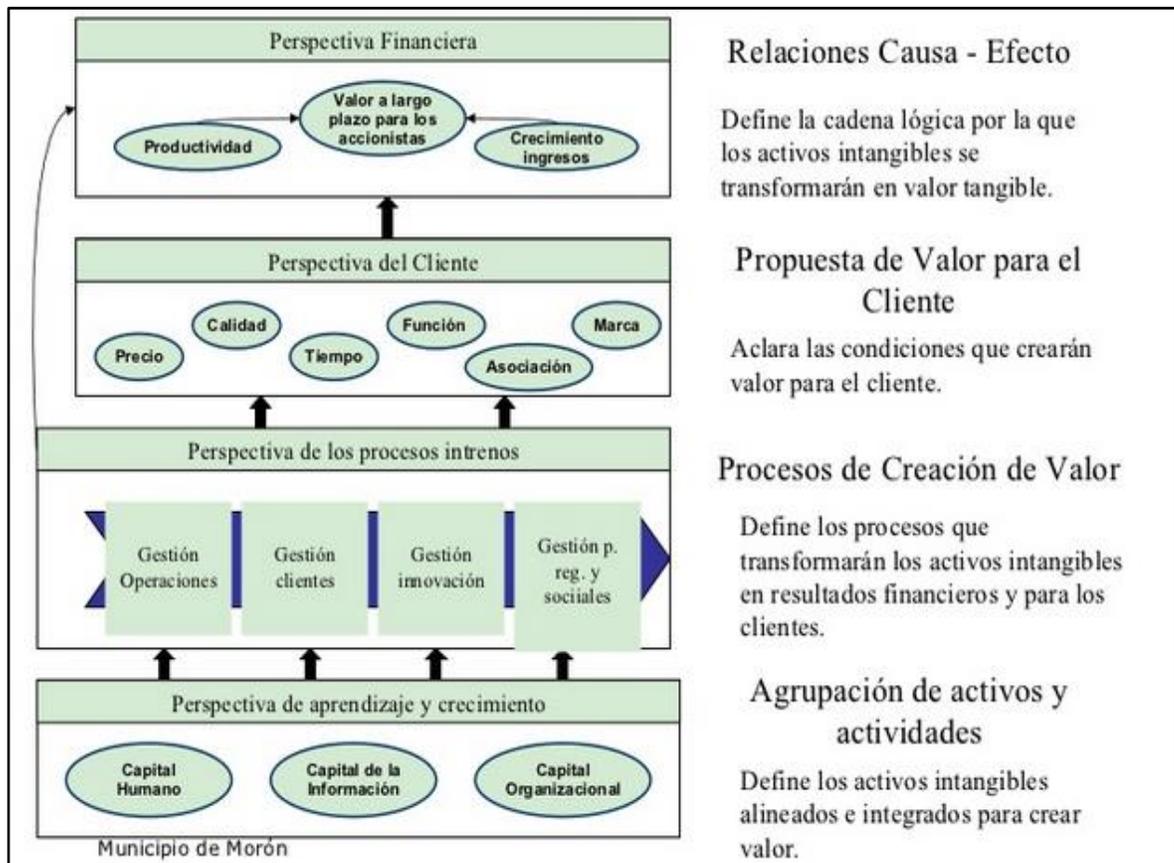


Figura 3. Ejemplo de un Mapa Estratégico  
Fuente: Libro Mapas Estratégicos (Norton y Kaplan, 2004)

## CAPITULO 5

### MARCO CONTEXTUAL

Para evaluar la situación real en la que se encuentra la empresa Anglo Trading SAS, se recopiló información primaria en las diferentes áreas de la organización con el propósito de determinar el diagnóstico actual y su evaluación para aplicar el proceso de planeación estratégica.

#### 5.1 LA EMPRESA

La empresa Anglo Trading fue constituida el 4 de junio de 1993 por el Ingeniero Químico Manuel María Agudelo. El principal objetivo trazado en la compañía es comercializar materias primas para la industria de pinturas, plásticos y tintas. Desde un comienzo Anglo Trading se situó en la ciudad de Medellín, donde cuenta con 2 instalaciones: una específicamente para bodegaje de materias primas y otra para bodegaje, administración y gerencia.

En los últimos 21 años Anglo Trading se ha destacado en el sector por la alta calidad de sus productos y las buenas relaciones con sus clientes y proveedores.

La organización con el transcurso de los años en el mercado ha podido identificar como competencia directa las compañías Pquim, Clariant, Dequim e Improquim, ya que distribuyen productos iguales o sustitutos en un mismo mercado.

Su portafolio de productos en los últimos años se ha diversificado ofreciendo productos de buena calidad y con un precio competitivo frente a la industria de especialidades químicas. Actualmente cuenta con dos unidades de negocio así:

- Unidad Textil: Con productos para impresión textil de proveedores SNF Floerger; Resinas de la marca Vickers & Sons y agentes abrillantadores ópticos (OBA) de Sun Rise Chemical.
  
- Unidad No Textil: Con productos de proveedores como aditivos plásticos de Lubrizol, pigmentos y aditivos de Heubach y resinas epóxicas de PMC.

Anglo trading es una mediana empresa que cuenta con 20 empleados, sus ventas locales actuales equivalen a 1.000 millones de pesos anuales y 3 millones de dólares de ventas de importaciones directas, para el 2015 tiene entre un 5 y un 6% del mercado de pigmentos y aditivos

Tiene un organigrama vertical, que inicia con un gerente general que es el encargado de la línea textil, seguido por un director de área de la línea no textil, terminando con el área financiera y de comercio exterior; cuenta con servicio al cliente para las dos líneas de mercado (Ver figura 4).

La empresa sólo se dedica a la comercialización de productos químicos; cuenta con un amplio esquema de importación desde países como China, India, Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Francia y Taiwán.

La operación de exportación sólo la realiza a dos países suramericanos como son Ecuador y Perú bajo la modalidad de reexportación.

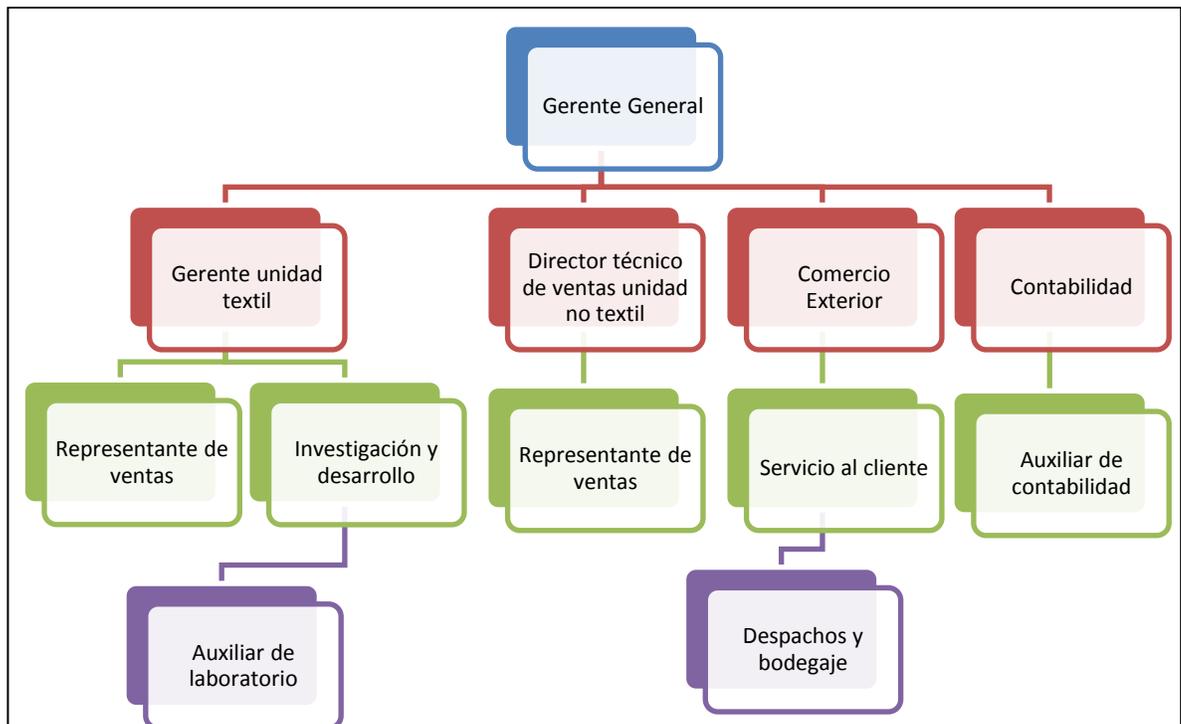
## **5.2 FUNCIONES PRINCIPALES**

La empresa Anglo Trading tiene como objeto social el de comercializar y distribuir materia prima para la industria de pinturas, plásticos y tintas en países como Colombia, Ecuador y Perú.

Esta organización también presta el servicio de asistencia técnica a las empresas del sector químico.

## **5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa Anglo Trading, cuenta con una estructura organizacional conformada como se muestra en la figura 4. Esta estructura permite identificar y analizar cambios estratégicos que se deban hacer y representa una herramienta de información para los empleados y clientes.



*Figura 4.* Organigrama Anglo Trading S.A.S  
Fuente: Elaboración propia de la empresa Anglo Trading S.A.S

## 5.4 ÁREAS FUNCIONALES DE LA COMPAÑÍA

### 5.4.1 Gerencia

Encargado de la toma de decisiones de la empresa y de supervisar los demás departamentos.

El personal que constituye esta área es:

- Gerente: encargado de la toma de decisiones y de la gestión y control de las demás áreas de la compañía.

### **5.4.2 Área Contable**

El área Contable consta de dos personas que son las encargadas de llevar la contabilidad de la empresa, realizan movimiento contables como pagos de nómina, pagos a proveedores y bancos, y reportan cartera.

El personal que constituye esta área es:

- Contadora: Encargada de la tesorería de la compañía, manejo de las cuentas financieras y encargada del personal.
- Auxiliar contable: es la encargada de la causación de documentos, codificación y conciliaciones bancarias y cartera.

### **5.4.3 Área de Comercio exterior**

Área encargada de las importaciones y exportaciones de la empresa y la relación con proveedores internacionales.

Esta área está constituida por una persona que es la encargada de la logística y los tramites de importación y transporte terrestre desde los puertos de Cartagena y Buenaventura. Se encarga además del manejo de la cartera de exportaciones e informes mensuales al banco de la república.

### **5.4.4 Servicio al cliente, Despachos y Bodegaje**

Área responsable de la programación despachos, facturación y gestión de inventarios de la empresa.

El personal que constituye esta área es:

- Servicio al cliente: encargada de la toma de pedidos y facturación, logística, despachos e inventarios.
- Bodeguero: Organizar la materia prima, recibir y entregar los productos y empacar muestras.
- Transportador: Distribución y entrega de los pedidos a los clientes.

### **5.4.5 Laboratorio**

Área encargada de la investigación y desarrollo de la empresa

La persona que maneja esta área es la encargada del desarrollo de colores, coordinación de la preparación de las mezclas, compra de materia prima local de la parte textil.

### **5.4.6 Ventas**

Área encargada de prestar asistencia técnica a los clientes, promocionar y vender los productos a los diferentes sectores.

El personal que constituye esta área es:

- Director de ventas técnicas: presta asesoría técnica a los clientes, atiende a proveedores, vende los productos y programa las importaciones.
- Representante de ventas técnicas: presta asesoría técnica a los clientes, vende los productos y realiza estudios de mercado.

## CAPITULO 6

### MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de un modelo de planeación estratégica en una organización, es importante que se tenga claridad sobre los diferentes tipos de investigación que se pueden llevar a cabo para obtener la información adecuada. Entre ellos se encuentra:

- Investigación Aplicada: “Su característica principal es el resolver problemas, sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias”, este tipo de investigación se enfoca hacia la toma de decisiones importantes para la organización y que son de largo plazo. (Namakforoosh, 2005)
- Investigación Descriptiva: “Forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo, y por qué del sujeto del estudio”, este tipo de investigación permite conocer la situación, las costumbres y actitudes de una organización. “Un estudio descriptivo puede ser simple, es decir, de una pregunta o una hipótesis univariable; o complejo, si empieza en un estudio descriptivo con varias variables y nos lleva a estudios más complejos, como los causales” (Namakforoosh, 2005)

El presente trabajo de grado se realiza de forma descriptiva ya que se pretende obtener información acerca del estado actual de una situación, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Se busca seleccionar y organizar la información de la empresa Anglo Trading S.A.S mediante la elaboración de un plan estratégico a partir de un diagnóstico del entorno interno y externo actual que afecta la compañía.

La elaboración de la estrategia le permitirá a la empresa pensar sobre su propia estructura y recursos a través de la revisión de la misión, definición de su visión, sus valores y realización de un análisis DOFA (interno: debilidades y fortalezas; y externo: amenazas y oportunidades) teniendo en cuenta factores como administración, mercadeo, finanzas, producción, tecnología, investigación y desarrollo, factores jurídicos gubernamentales, económicos y marketing. Una vez realizado el análisis del direccionamiento estratégico (misión, visión) y del diagnóstico tanto interno como externo, se estará en mejor contexto para definir el plan estratégico de la empresa y se formularán indicadores para la medición de los resultados esperados en cada una de las perspectivas, implementando un

modelo de cuadro de mando integral que facilitará el análisis de los factores de cada periodo y el desarrollo de las capacidades necesarias para su crecimiento.

Este plan estratégico le permitirá a la empresa Anglo Trading explorar alternativas posibles y examinar implicaciones de las decisiones actuales en las condiciones futuras de la organización.

Para el desarrollo del diseño de un plan estratégico para la empresa Anglo Trading, se llevaron a cabo reuniones con el grupo directivo de la organización en las cuales como primera instancia se explicó en que consiste un diseño de un plan estratégico y cuáles son sus componentes, para así proceder a realizar un correcto análisis de los entornos interno y externo por medio de la aplicación de encuestas y talleres donde en varias ocasiones se hizo partícipe a los empleados de la empresa.

La metodología utilizada para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso fue la siguiente:

- **Sensibilización del equipo de trabajo** (Se trabajó con el grupo directivo)
  - Presentación de la propuesta de trabajo
  - Presentación de la compañía (direccionamiento actual)
- **Diagnostico interno** (Se trabajó con el grupo directivo y parte de los empleados)
  - Aplicación de instrumentos para diagnóstico interno
  - Procesamiento de información
  - Selección de variables
- **Diagnostico externo** (Se trabajó con el grupo directivo y parte de los empleados)
  - Recolección de la información para diagnostico externo
  - Aplicación de instrumentos para diagnostico externo
  - Procesamiento de información
  - Selección de variables
- **Consolidación del diagnóstico** (Se trabajó con el grupo directivo)
  - Construcción de Dofa

- **Direccionamiento estratégico** (Se trabajó con el grupo directivo)  
Revisión de del direccionamiento estratégico  
Formulación Misión, visión, valores y Objetivos estratégicos  
Revisión de la estructura organizacional
  
- **Formulación y evaluación de estrategias** (Se trabajó con el grupo directivo)  
  
Formulación de estrategias  
Mapa estratégico  
Formulación de indicadores de gestión  
Tablero de indicadores (CMI)

Con el resultado obtenido en las encuestas se entrega una propuesta de todo un diseño de planeación estratégica para la compañía, donde el grupo directivo será el encargado de implementarlo.

## **CAPÍTULO 7**

### **DESARROLLO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ANGLO TRADING S.A.S**

#### **7.1 LA EVALUACIÓN INTERNA**

Para la elaboración de la evaluación de factores internos de la compañía Anglo Trading, se utilizó el esquema metodológico del Autor Fred David a partir de la realización de encuestas para obtener los datos de la Matriz (EFI).

Siguiendo la metodología propuesta por Serna (1997), se tomaron como factores claves a evaluar las capacidades Directiva, Tecnológica, Talento Humano, Competitiva y Financiera, donde el grupo directivo califico con una X si el factor que afecta el éxito de la compañía es una Fortaleza o una Debilidad con base en las variables identificadas.

En el desarrollo de esta auditoría se involucró al dueño de la compañía y parte de su personal; periódicamente se hizo retroalimentación de cada una de las actividades que se realizaban para que la empresa tomara sus acciones en el transcurso del proceso.

##### **7.1.1 FACTORES INTERNOS CLAVE**

Son factores como la calidad, precios, tecnología, entre otros, que la organización debe mantener y gestionar para garantizar así un alto grado de competitividad en el mercado.

Para la selección de los factores claves de éxito de la compañía Anglo Trading, se utilizaron las matrices propuestas por David (2008) de Evaluación de factores internos (EFI) y el perfil de capacidades internas (PCI) de Serna (1997) como herramientas para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

A continuación se presentan, para cada una de las capacidades, la calificación otorgada por el grupo directivo y los empleados de la organización en los talleres, lo cual da como resultado la construcción de la Matriz EFI.

### 7.1.1.1 Capacidad Directiva

En la tabla 3 se muestran los factores correspondientes a la capacidad directiva de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de trece factores críticos, el 46 % son fortalezas y el 54 % restante son debilidades.

Tabla 3  
*Listado Variables Capacidad directiva (Ver Anexo 1)*

Capacidad Directiva	Calificación	
	Fortaleza	Debilidad
1.Posee la compañía una imagen corporativa, significativa y posicionada en el mercado		X
2.Tiene la compañía planteado planes estratégicos a mediano y largo plazo		X
3.Ejecuta la compañía la planeación estratégica de acuerdo con planes y programas establecidos		X
4.Responde la compañía de forma rápida a las condiciones cambiantes del mercado	X	
5. Se adapta la compañía fácilmente a las necesidades de los clientes	X	
6.Posee la compañía una buena comunicación con el personal externo e interno	X	
7.Son eficientes los mecanismos de recompensas y de control de la compañía		X
8.Tiene la compañía un nivel bajo de rotación de personal y de ausentismo	X	
9.Posee la compañía tecnología que responda a los cambios de la industria		X
10.Maneja adecuadamente la compañía el aumento generalizado y sostenido de los precios del mercado	X	
11.Cuenta la compañía con los recursos como con las estrategias adecuadas para sobrevivir y competir en el mercado		X
12.Es ágil y oportuna la toma de decisiones en la compañía	X	
13.Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente		X

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 4  
Matriz Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	
Fortaleza	Debilidad
1. Responde la compañía de forma rápida a las condiciones cambiantes del mercado	1.La compañía no tiene una imagen corporativa, significativa y posicionada en el mercado
2.Se adapta la compañía fácilmente a las necesidades de los clientes	2. No tiene la compañía planteado planes estratégicos a mediano y largo plazo
3.Posee la compañía una buena comunicación con el personal externo e interno	3. No ejecuta la compañía la planeación estratégica de acuerdo a planes y programas establecidos
4.Tiene la compañía un nivel bajo de rotación de personal y de ausentismo	4.No son eficientes los mecanismos de recompensas y de control de la compañía
5.Maneja adecuadamente la compañía el aumento generalizado y sostenido de los precios del mercado	5.No posee la compañía tecnología que responda a los cambios de la industria
6.Es ágil y oportuna la toma de decisiones en la compañía	6. No cuenta la compañía con los recursos como con las estrategias adecuadas para sobrevivir y competir en el mercado 7.Los objetivos y metas de la compañía no son mensurables ni se comunican adecuadamente

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 5  
Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Directiva

Fortalezas	Matriz Capacidad Directiva (EFI)								C. Ponderada
	P1	C1	P2	C2	P3	C3	P. Promedio	C. Promedio	
1.Responde la compañía de forma rápida a las condiciones cambiantes del mercado	5%	4	5%	4	5%	4	5%	4	0,2
2.Se adapta la compañía fácilmente a las necesidades de los clientes	10%	4	10%	4	10%	4	10%	4	0,4

3.Posee la compañía una buena comunicación con el personal externo e interno	5%	4	5%	4	5%	4	5%	4	0,2
4.Tiene la compañía un nivel bajo de rotación de personal y de ausentismo	10%	4	10%	4	10%	4	10%	4	0,4
5.Maneja adecuadamente la compañía el aumento generalizado y sostenido de los precios del mercado	5%	4	5%	4	5%	3	5%	3,67	0,18
6.Es ágil y oportuna la toma de decisiones en la compañía	10%	4	5%	4	5%	4	7%	4	0,27

---

**Debilidades**


---

1.Posee la compañía una imagen corporativa, significativa y posicionada en el mercado	5%	2	15%	1	15%	1	12%	1,33	0,16
2.Tiene la compañía planteado planes estratégicos a mediano y largo plazo	10%	2	10%	1	10%	2	10%	1,67	0,17
3.Ejecuta la compañía la planeación estratégica de acuerdo a planes y programas establecidos	10%	2	10%	2	10%	1	10%	1,67	0,17
4.Son eficientes los mecanismos de recompensas y de control de la compañía	10%	2	5%	1	2%	1	6%	1,33	0,08
5.Posee la compañía tecnología que responda a los cambios de la industria	5%	2	5%	1	5%	1	5%	1,33	0,07
6.Cuenta la compañía con los recursos como con las estrategias adecuadas para sobrevivir y competir en el mercado	5%	2	10%	2	10%	2	8%	2	0,17
7.Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican	10%	2	5%	2	8%	2	8%	2	0,15

adecuadamente

<b>TOTAL</b>	100 %	100 %	100 %	100%	<b>2,601</b>
--------------	----------	----------	----------	------	--------------

Nota:  $P_{(1,2,3)}$  : Ponderación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes deben calificar según el grado de importancia del factor sin que la suma total supere el 100%

$C_{(1,2,3)}$  : Calificación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes califican en una escala de 1 a 4, así: 4: Fortaleza importante; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad importante

P promedio: Promedio simple de las ponderaciones realizadas por cada integrante del grupo directivo.

C promedio: Calificación promedio de las calificaciones otorgadas por cada integrante del grupo directivo.

C ponderada: Multiplicación de P promedio x C promedio

Fuente: Elaboración propia a partir de la calificación realizada por los integrantes del grupo directivo.

Adaptado de la matriz propuesta por David (2008).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos en la capacidad directiva de la compañía Anglo Trading, se encontró que la calificación total ponderada es de 2,601. De acuerdo con David (2008), sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5, puntajes superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Lo anterior permite deducir que la empresa se encuentra ligeramente por encima del promedio, teniendo posibilidades de mejorar para superar las debilidades manifestadas y alcanzar un mayor promedio en evaluaciones posteriores.

Después de hacer todo el proceso de análisis a las variables, se concluye que las fortalezas con mayor calificación (0.4) son las de fácil adaptación a las necesidades de los clientes y el bajo de rotación de personal y de ausentismo. Además de destaca con 0.27 puntos de calificación la agilidad y oportunidad en la toma de decisiones. Estas tres fortalezas representan el 27% de todos los factores claves de éxito detectados por lo que serán claves al momento de formular las estrategias.

Se encontraron también tres debilidades con una calificación promedio del equipo directivo de 0.17, las cuales todas tienen relación con la estrategia: no tener planteado planes estratégicos a mediano y largo plazo, no ejecutar la planeación estratégica de acuerdo a planes y programas establecidos y la falta de recursos y las estrategias adecuadas para sobrevivir y competir en el mercado. Estas debilidades deben ser atacadas con mayor urgencia. Otra debilidad que se destaca con 0.16 puntos es la que tiene que ver con la imagen corporativa y el posicionamiento en el mercado. Estas 4 debilidades alcanzan el 40% de importancia según la calificación otorgada por el equipo directivo.

Existen otras cuatro debilidades que aunque tienen presencia en la compañía su importancia relativa es menor como no ser eficientes en los mecanismos de recompensas y de control (0.08 puntos), no poseer tecnología que responda a los cambios de la industria (0.07 puntos) y que los objetivos y metas no sean mensurables y no se comuniquen adecuadamente (0.15 puntos).

### 7.1.1.2 Capacidad Tecnológica

En la tabla 6 se muestran los factores correspondientes a la capacidad tecnológica de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de once factores críticos, el 27 % son fortalezas y el 73 % restante son debilidades.

Tabla 6  
*Listado Variables Capacidad Tecnológica (Ver Anexo 2)*

Capacidad Tecnológica	Calificación	
	Fortaleza	Debilidad
1. Tiene la compañía habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio ( gasto innecesario de tiempo y dinero )		X
2. Posee la compañía capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos.		X
3. La compañía hace uso de la ciencia y la tecnología a la hora de distribuir sus productos		X
4. Es líder la compañía en la industria de sector químico por sus productos y servicios		X
5. La compañía logra su capacidad de distribución y de entrega del producto a tiempo	X	
6. Posee la compañía valor agregado en sus productos		X
7. Las instalaciones, el equipo , la maquinaria y las oficinas son las adecuadas para esta compañía		X
8. Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa	X	
9. Es crítico el nivel tecnológico de los insumos adquiridos por la compañía		X
10. Afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía	X	

11.La compañía presenta barreras para mejorar su nivel tecnológico

X

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 7  
Matriz Capacidad Tecnológica

<b>Capacidad Tecnológica</b>	
<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
1.La compañía logra su capacidad de distribución y de entrega del producto a tiempo	1. No tiene la compañía habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio ( gasto innecesario de tiempo y dinero )
2.Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa	2. La compañía no posee capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos.
3.Afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía	3.La compañía no hace uso de la ciencia y la tecnología a la hora de distribuir sus productos 4.La compañía no es líder en la industria de sector químico por sus productos y servicios 5.No hay valor agregado en sus productos 6.Las instalaciones, el equipo , la maquinaria y las oficinas son inadecuadas para esta compañía 7.Es crítico el nivel tecnológico de los insumos adquiridos por la compañía 8.La compañía presenta barreras para mejorar su nivel tecnológico

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 8  
Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Tecnológica

Matriz Capacidad Tecnológica									
Fortalezas	P1	C1	P2	C2	P3	C3	P. Promedio	C. Promedio	C. Ponderada
1.La compañía logra su capacidad de distribución y de entrega del producto a tiempo	20%	4	15%	4	15%	4	0,167	4	0,667
2.Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa	15%	4	10%	4	15%	4	0,133	4	0,533
3.Afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía	5%	4	15%	4	10%	4	0,100	4	0,400
Debilidades									
1.Tiene la compañía habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio ( gasto innecesario de tiempo y dinero )	10%	2	10%	2	10%	2	0,100	2	0,200
2. Posee la compañía capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos.	10%	2	10%	1	10%	1	0,100	1,33	0,133
3.La compañía hace uso de la ciencia y la tecnología a la hora de distribuir sus productos	0%	2	5%	2	5%	2	0,033	2	0,067
4.Es líder la compañía en la industria de sector químico por sus productos y servicios	0%	2	10%	1	10%	1	0,067	1,33	0,089
5.Posee la compañía valor agregado en sus productos	20%	2	10%	2	10%	2	0,133	2	0,267
6.Las instalaciones, el equipo , la maquinaria y las oficinas son las adecuadas para esta compañía	10%	1	5%	1	5%	1	0,067	1	0,067
7.Es critico el nivel tecnológico de los insumos adquiridos por la compañía	5%	2	5%	2	5%	2	0,050	2	0,100
8.La compañía presenta barreras para mejorar su nivel tecnológico	5%	1	5%	1	5%	1	0,050	1	0,050
<b>TOTAL</b>	100 %		100 %		100 %				<b>2,572</b>

Nota:  $P_{(1,2,3)}$  : Ponderación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes deben calificar según el grado de importancia del factor sin que la suma total supere el 100%

$C_{(1,2,3)}$  : Calificación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes califican en una escala de 1 a 4, así: 4: Fortaleza importante; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad importante  
 P promedio: Promedio simple de las ponderaciones realizadas por cada integrante del grupo directivo.

C promedio: Calificación promedio de las calificaciones otorgadas por cada integrante del grupo directivo.

C ponderada: Multiplicación de P promedio x C promedio

Fuente: Elaboración propia a partir de la calificación realizada por los integrantes del grupo directivo.

Adaptado de la matriz propuesta por David (2008).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos en la capacidad tecnológica de la compañía Anglo Trading, se encontró que la calificación total ponderada es de 2,572 indicando que se encuentra levemente por encima del promedio, lo que indica que existe posibilidad de mejoramiento si se superan las debilidades y se potencian las fortalezas encontradas.

Después de hacer todo el proceso de análisis a las variables se evidencia que la mayor fortaleza de la compañía es su capacidad de distribución y de entrega del producto a tiempo, variable que tiene un peso de 16,7% según la calificación de los directivos.

En cuanto a las debilidades, donde según la calificación del equipo directivo se pudo concluir que la de mayor importancia es la de no poseer valor agregado en sus productos (0.267 puntos) seguida por son no tener habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio (0.133 puntos), no poseer capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos (0.100 puntos). Estas debilidades deben ser atacadas con mayor urgencia por medio de la implementación de estrategias.

### **7.1.1.3 Capacidad Talento Humano**

En la tabla 9 se muestran los factores correspondientes a la capacidad talento humano de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de trece factores críticos, el 15% son fortalezas y el 85 % restante son debilidades

Tabla 9  
*Listado Variables Capacidad Talento Humano (Ver Anexo 3)*

Capacidad Talento Humano	Calificación	
	Fortaleza	Debilidad
1.Cuenta la compañía con un departamento de personal o de recursos humanos		X
2.Utiliza la compañía un proceso para la selección de su personal	X	
3.Es altamente motivado el personal de la compañía		X
4.Satisface el personal sus necesidades individuales en la compañía		X
5.La compañía realiza capacitación a sus empleados		X
6.Es alta la satisfacción del trabajo en la compañía		X
7.Realiza la compañía evaluación de desempeño a sus empleados		X
8.Posee la compañía un código de ética		X
9.Se promueve a los empleados dentro de la compañía		X
10.Cuenta la compañía con condiciones físicas adecuadas para sus empleados	X	
11.Tiene la compañía buzón de sugerencias para presentar quejas y reclamos		X
12.Posee la compañía manual de emergencias		X
13.Hay análisis de los índices de deserción de los empleados		X

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 10  
*Matriz Capacidad Talento Humano*

Capacidad Talento Humano	
Fortaleza	Debilidad
1.Utiliza la compañía un proceso para la selección de su personal	1.No cuenta la compañía con un departamento de personal o de recursos humanos
2.Cuenta la compañía con condiciones físicas adecuadas para sus empleados	2.No es motivado el personal de la compañía
	3.No satisface el personal sus necesidades individuales en la compañía
	4.No existen procesos de capacitación para los empleados
	5.Baja satisfacción del trabajo en la compañía
	6.No hay evaluación de desempeño a los empleados

7.No hay establecido un código de ética

8.No hay promoción de empleados

9.No hay buzón de sugerencias

10.No hay manual de emergencias

11.No existe análisis de los índices de deserción de los empleados

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 11  
*Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Talento Humano*

<b>Matriz Capacidad Talento Humano</b>										
<b>Fortalezas</b>	<b>P1</b>	<b>C1</b>	<b>P2</b>	<b>C2</b>	<b>P3</b>	<b>C3</b>	<b>P. Promedio</b>	<b>C. Promedio</b>	<b>C. Ponderada</b>	
1.Utiliza la compañía un proceso para la selección de su personal	20%	4	10%	4	10%	4	0,133	4	0,533	
2.Cuenta la compañía con condiciones físicas adecuadas para sus empleados	10%	3	5%	3	5%	3	0,067	3	0,200	
<b>Debilidades</b>										
1.Cuenta la compañía con un departamento de personal o de recursos humanos	10%	1	10%	1	10%	1	0,100	1	0,100	
2.Es altamente motivado el personal de la compañía	10%	2	5%	2	10%	2	0,083	2	0,167	
3.Satisface el personal sus necesidades individuales en la compañía	10%	2	10%	2	5%	2	0,083	2	0,167	
4.La compañía realiza capacitación a sus empleados	10%	2	10%	2	15%	2	0,117	2	0,233	
5.Es alta la satisfacción del trabajo en la compañía	10%	2	10%	2	5%	2	0,083	2	0,167	
6.Realiza la compañía evaluación de desempeño a sus empleados	5%	2	10%	1	10%	1	0,083	1,333	0,111	
7.Posee la compañía un código de ética	5%	2	5%	1	5%	1	0,050	1,333	0,067	
8.Se promueve a los empleados dentro de la compañía	5%	1	10%	2	10%	2	0,083	1,667	0,139	

9. Tiene la compañía buzón de sugerencias para presentar quejas y reclamos	5%	2	5%	1	5%	1	0,050	1,333	0,067
10. Posee la compañía manual de emergencias	0%	2	5%	1	5%	1	0,033	1,333	0,044
11. Hay análisis de los índices de deserción de los empleados	0%	2	5%	2	5%	2	0,033	2	0,067
<b>TOTAL</b>	100%		100%		100%				<b>2,061</b>

Nota:  $P_{(1,2,3)}$  : Ponderación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes deben calificar según el grado de importancia del factor sin que la suma total supere el 100%

$C_{(1,2,3)}$  : Calificación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes califican en una escala de 1 a 4, así: 4: Fortaleza importante; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad importante  
P promedio: Promedio simple de las ponderaciones realizadas por cada integrante del grupo directivo.

C promedio: Calificación promedio de las calificaciones otorgadas por cada integrante del grupo directivo.

C ponderada: Multiplicación de P promedio x C promedio

Fuente: Elaboración propia a partir de la calificación realizada por los integrantes del grupo directivo. Adaptado de la matriz propuesta por David (2008).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos en la capacidad de talento humano de la compañía Anglo Trading, se encontró que la calificación total ponderada es de 2.061 indicando que está por debajo del promedio (2.5), lo que evidencia que en este factor la empresa tiene debilidades importantes que ameritan la implementación de estrategias para mejorar la calificación total ponderada en esta capacidad.

Después de hacer todo el proceso de análisis a las variables, se puede concluir que para los directivos la mayor fortaleza en este factor la constituye el proceso para la selección de su personal con 0.533 puntos y un peso del 13,3%.

Se encontraron también siete debilidades, donde según la calificación del equipo directivo se pudo concluir que la de mayor importancia es la de no realizar capacitaciones a sus empleados (0.233 puntos). Se destaca además que una debilidad importante es la de no contar con un departamento de personal o recursos humanos (0.100 puntos), de la cual se derivan las demás. Estas debilidades deben ser atacadas con mayor urgencia, para tener una mayor capacidad en el factor de talento humano de la empresa.

#### 7.1.1.4 Capacidad Competitiva

En la tabla 12 se muestran los factores correspondientes a la capacidad tecnológica de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que

de catorce factores críticos, el 79 % son fortalezas y el 21 % restante son debilidades

Tabla 12.

*Listado Variables Capacidad Competitiva (Ver Anexo 4)*

Capacidad Competitiva	Calificación	
	Fortaleza	Debilidad
1.La compañía tiene claro las características del sector químico	X	
2.Conoce la compañía cuál es el segmento del sector químico donde se ubica su competencia	X	
3.Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa	X	
4.Controla la compañía las posibles respuestas de la competencia en el sector químico	X	
5.Realiza la compañía benchmarking (proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones )	X	
6.Posee la compañía perfiles de competitividad		X
7.Posee la compañía una base de datos de la competencia	X	
8.La compañía realiza estudios sistemáticos de competitividad		X
9.Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas	X	
10.Conoce la compañía las ventajas competitivas de la competencia		X
11.Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores	X	
12.Conoce la compañía las fortalezas y debilidades de la competencia	X	
13.Tiene claridad la compañía sobre los factores claves para el éxito de esta en el sector químico	X	
14.La compañía es rival en cuanto precios para la competencia en el sector químico	X	

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 13

*Matriz Capacidad Competitiva*

Capacidad Competitiva	
Fortaleza	Debilidad
1.La compañía tiene claro las características del sector químico	1.No existen perfiles de competitividad
2.Conoce la compañía cuál es el segmento del	2.No existen estudios sistemáticos de

sector químico donde se ubica su competencia	competitividad
3. Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa	3.No hay conocimiento de las ventajas competitivas de la competencia
4.Controla la compañía las posibles respuestas de la competencia en el sector químico	
5.Realiza la compañía benchmarking (proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones)	
6.Posee la compañía una base de datos de la competencia	
7.Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas	
8.Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores	
9.Conoce la compañía las fortalezas y debilidades de la competencia	
10.Tiene claridad la compañía sobre los factores claves para el éxito de esta en el sector químico	
11.La compañía es rival en cuanto precios para la competencia en el sector químico	

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 14  
*Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Competitiva*

Fortalezas	Matriz Capacidad Competitiva						P. Promedio	C. Promedio	C. Ponderada
	P1	C1	P2	C2	P3	C3			
1.La compañía tiene claro las características del sector químico	10%	4	10%	4	10%	4	0,1	4	0,400
2.Conoce la compañía cuál es el segmento del sector químico donde se ubica su competencia	5%	4	5%	4	5%	4	0,05	4	0,200
3.Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa	5%	4	5%	4	10%	4	0,067	4	0,267
4.Controla la compañía las posibles respuestas de la competencia en el sector químico	5%	4	5%	4	5%	4	0,05	4	0,200
5.Realiza la compañía benchmarking (proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y	5%	4	10%	4	5%	4	0,067	4	0,267

procesos de trabajo en organizaciones)

6.Posee la compañía una base de datos de la competencia	5%	3	5%	3	5%	3	0,05	3	0,150
7.Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas	5%	4	5%	4	5%	4	0,05	4	0,200
8.Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores	10%	4	10%	4	10%	4	0,1	4	0,400
9.Conoce la compañía las fortalezas y debilidades de la competencia	5%	4	5%	4	5%	4	0,05	4	0,200
10.Tiene claridad la compañía sobre los factores claves para el éxito de esta en el sector químico	10%	4	10%	4	5%	4	0,083	4	0,333
11.La compañía es rival en cuanto precios para la competencia en el sector químico	10%	4	10%	4	15%	4	0,117	4	0,467
<b>Debilidades</b>									
1.Posee la compañía perfiles de competitividad	5%	2	5%	2	5%	2	0,05	2	0,100
2.La compañía realiza estudios sistemáticos de competitividad	10%	2	5%	2	10%	2	0,083	2	0,167
3.Conoce la compañía las ventajas competitivas de la competencia	10%	2	10%	2	5%	2	0,083	2	0,167
<b>TOTAL</b>	100%		100%		100%				<b>3,517</b>

Nota:  $P_{(1,2,3)}$  : Ponderación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes deben calificar según el grado de importancia del factor sin que la suma total supere el 100%

$C_{(1,2,3)}$  : Calificación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes califican en una escala de 1 a 4, así: 4: Fortaleza importante; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad importante

P promedio: Promedio simple de las ponderaciones realizadas por cada integrante del grupo directivo.

C promedio: Calificación promedio de las calificaciones otorgadas por cada integrante del grupo directivo.

C ponderada: Multiplicación de P promedio x C promedio

Fuente: Elaboración propia a partir de la calificación realizada por los integrantes del grupo directivo. Adaptado de la matriz propuesta por David (2008).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos en la capacidad competitiva de la compañía Anglo Trading, se encontró que la calificación total ponderada es de 3.517, lo cual acerca a la organización al rango óptimo de 4.0, lo que indica que se deben implementar estrategias de mantenimiento para ubicarse en una mejor posición.

Después de hacer todo el proceso de análisis a las variables, se llegó a lo siguiente:

A partir del análisis de la tabla 14 se concluye que la compañía tiene su mayor fortaleza en cuanto a los precios que maneja en el sector químico (0,467 puntos), pero también es fuerte en el conocimiento de las características del sector químico (0.400 puntos) y en la sólida con sus proveedores y distribuidores (0.400 puntos).

En cuanto a las debilidades de la capacidad técnica, éstas no superan el 21% del total de peso de los factores claves de éxito, evidenciando la buena capacidad técnica de la compañía.

### 7.1.1.5 Capacidad Financiera

En la tabla 13 se muestran los factores correspondientes a la capacidad financiera de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de diez factores críticos, el 80 % son fortalezas y el 20% restante son debilidades

Tabla 15  
*Listado Variables Capacidad Financiera (Ver Anexo 5)*

Capacidad Financiera	Calificación	
	Fortaleza	Debilidad
1.La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo	X	
2.Es eficiente y efectiva la compañía en el uso de sus recursos	X	
3.Posee la compañía estrategias de apalancamiento financiero	X	
4.Cuenta la compañía con suficiente capital de trabajo		X
5.Son claros y eficientes los procesos de presupuestos en la compañía	X	
6.Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera	X	
7.Posee la compañía disponibilidad de fondos internos para sus empleados		X
8.Cuenta la empresa con fuentes de financiación	X	
9.Tiene la empresa buena capacidad de endeudamiento	X	

10. De acuerdo con los indicadores de las razones financieras la empresa es fuerte o débil en términos financieros X

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla 16  
*Matriz Capacidad Financiera*

<b>Capacidad Financiera</b>	
<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
1. La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo	1. No cuenta la compañía con suficiente capital de trabajo
2. Es eficiente y efectiva la compañía en el uso de sus recursos	2. No posee la compañía disponibilidad de fondos internos para sus empleados
3. Posee la compañía estrategias de apalancamiento financiero	
4. Son claros y eficientes los procesos de presupuestos en la compañía	
5. Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera	
6. Cuenta la empresa con fuentes de financiación	
7. Tiene la empresa buena capacidad de endeudamiento	
8. De acuerdo a los indicadores de las razones financieras la empresa es fuerte o débil en términos financieros	

Fuente: Construcción propia a partir de matriz propuesta por Serna (1997)

Tabla17  
Matriz Evaluación Factor Interno Capacidad Financiera

Fortalezas	Matriz Capacidad Financiera						P. Promedio	C. Promedio	C. Ponderad a
	P1	C1	P2	C2	P3	C3			
1.La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo	20 %	4	15%	4	15%	4	0,167	4	0,67
2.Es eficiente y efectiva la compañía en el uso de sus recursos	5%	4	10%	4	10%	4	0,083	4	0,33
3.Posee la compañía estrategias de apalancamiento financiero	10 %	4	10%	4	10%	4	0,100	4	0,40
4.Son claros y eficientes los procesos de presupuestos en la compañía	10 %	4	15%	4	10%	4	0,117	4	0,47
5.Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera	15 %	4	10%	4	10%	4	0,117	4	0,47
6.Cuenta la empresa con fuentes de financiación	10 %	4	10%	4	10%	4	0,100	4	0,40
7.Tiene la empresa buena capacidad de endeudamiento	10 %	4	10%	4	10%	4	0,100	4	0,40
8.De acuerdo a los indicadores de las razones financieras la empresa es fuerte o débil en términos financieros	10 %	4	10%	4	10%	3	0,100	4	0,37

#### Debilidades

1.Cuenta la compañía con suficiente capital de trabajo	5%	1	5%	1	10%	1	0,067	1	0,07
2.Posee la compañía disponibilidad de fondos internos para sus empleados	5%	2	5%	2	5%	2	0,050	2	0,10
<b>TOTAL</b>	100%		100%		100%				3,67

Nota:  $P_{(1,2,3)}$  : Ponderación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes deben calificar según el grado de importancia del factor sin que la suma total supere el 100%

$C_{(1,2,3)}$  : Calificación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes califican en una escala de 1 a 4, así: 4: Fortaleza importante; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad importante  
 P promedio: Promedio simple de las ponderaciones realizadas por cada integrante del grupo directivo.

C promedio: Calificación promedio de las calificaciones otorgadas por cada integrante del grupo directivo.  
 C ponderada: Multiplicación de P promedio x C promedio

Fuente: Elaboración propia a partir de la calificación realizada por los integrantes del grupo directivo. Adaptado de la matriz propuesta por David (2008)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos en la capacidad financiera de la compañía Anglo Trading, se encontró que la calificación total ponderada es de 3.67 lo cual es un resultado muy positivo para la organización ya que indica que está muy cerca de llegar al rango óptimo de 4.0, indicando que para esta capacidad se deben desarrollar estrategias de mantenimiento.

Después de hacer todo el proceso de análisis a las variables, se puede evidenciar que la mayor fortaleza de la compañía es que cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo (0.67 puntos), variable que además tiene el 16,7% de peso.

Se encontraron también dos debilidades que solo representan el 11,7% del peso, pero que deberán ser tenidas en cuenta al momento de formular las estrategias para buscar su superación.

### 7.1.2 GRAFICA RADIAL EVALUACIÓN CAPACIDADES INTERNAS

La figura 5 permite visualizar la posición actual de la empresa desde el punto de vista de capacidades internas con respecto a los niveles ideales y críticos.

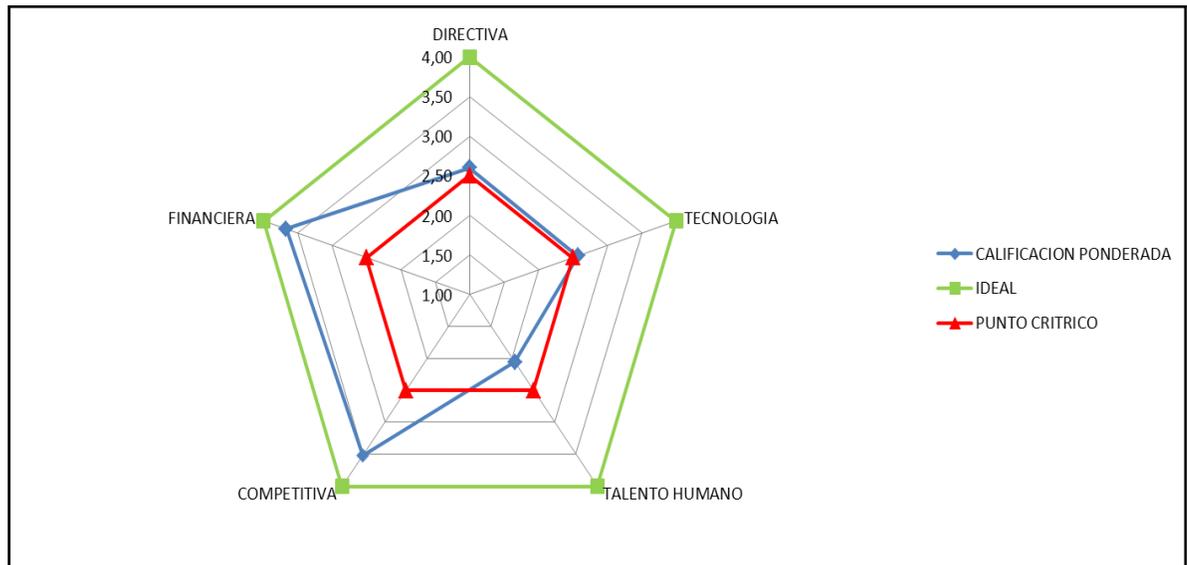


Figura 5. Evaluación Capacidades Internas

Fuente: Elaboración propia

Según la figura se puede observar que la capacidad competitiva con una calificación de 3.51 y la capacidad Financiera con una calificación de 3.67, presentan una tendencia positiva, ya que sus calificaciones son muy superiores del punto medio 2.5, lo que indica una posición interna fuerte de la compañía pues presenta grandes fortalezas en estos dos factores. La capacidad directiva con una calificación de 2.60 y la capacidad Tecnológica con una calificación de 2.57, aunque estén levemente por encima del punto medio son capacidades en las cuales la compañía no es fuerte y tiene aún cosas por mejorar. Por último, la capacidad de Talento Humano con una calificación de 2.06, presenta una tendencia negativa encontrándose por debajo del punto medio, lo que indica que la compañía tiene las mayores debilidades en este factor interno. Las variables, en su orden de importancia, son las siguientes:

- La compañía realiza capacitación a sus empleados: 0.233 puntos.
- Es altamente motivado el personal de la compañía: 0.167 puntos.
- Satisface el personal sus necesidades individuales en la compañía: 0.167 puntos
- Es alta la satisfacción del trabajo en la compañía: 0.167 puntos.
- Realiza la compañía evaluación de desempeño a sus empleados: 0.111

- Cuenta la compañía con un departamento de personal o de recursos humanos: 0.100
- Posee la compañía un código de ética: 0.067
- Hay análisis de los índices de deserción de los empleados: 0.067
- Se promueve a los empleados dentro de la compañía: 0.139
- Tiene la compañía buzón de sugerencias para presentar quejas y reclamos: 0.067
- Posee la compañía manual de emergencias: 0.044

Lo anterior evidencia la ausencia de una política integral de gestión del talento humano en la empresa, motivada tal vez por la inexistencia de un área que lidere este componente tan importante para una organización.

### 7.1.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez realizado el análisis de la evaluación interna de cada capacidad, se hace una depuración en las matrices de factores internos, identificando las Fortalezas y Debilidades respectivas a cada capacidad. Se depuraron Fortalezas y Debilidades en las capacidades identificando que en la Competitiva y Financiera, existe un mayor número de factores ideales y en las Directiva, Talento humano y Tecnológica, un mayor número de factores críticos. Esto con el propósito de construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), determinando así cómo se encuentra la compañía en su entorno interno.

#### 7.1.3.1 FORTALEZAS

Variables identificadas más representativas dentro de las capacidades internas analizadas

**Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores:** la compañía se relaciona de forma constructiva con sus proveedores y distribuidores, promoviendo y protegiendo la imagen de la empresa y sus productos en el mercado.

**Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas:** la compañía tiene claro cuáles son los puntos diferenciadores frente a sus competidores en el sector químico, lo que le permite sostener sus ganancias frente a la presión de la competencia.

**Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa:** la compañía tiene conocimiento claro sobre las empresas que ofrecen sus mismos productos y servicios, lo que le ha permitido fijar postura comercial y promocional en el mercado.

**La compañía tiene claro las características del sector químico:** la compañía tiene claro el comportamiento del sector en el que se desarrolla y las tendencias que ha tenido el mercado, lo cual le ayuda a reafirmar que ideas son viables y cuáles deben reformularse.

**La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo:** el cumplir con los presupuestos de ventas, tener un crecimiento anual entre el 15% a 20 % y cumplirle a los proveedores son las obligaciones exigibles de la organización a corto plazo.

**Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera:** el contar con personal adecuado y con experiencia en la parte financiera es vital para la compañía, ya que esta es fundamental para su economía y realizar todas sus actividades financieras.

### 7.1.3.2 DEBILIDADES

Variables identificadas con mayor grado de debilidad dentro de las capacidades internas analizadas

**No posee la compañía una imagen corporativa, significativa y posicionada en el mercado:** La compañía no ha realizado un diseño de una imagen corporativa que represente los valores y creencias que conforman su personalidad, lo cual es fundamental para que sea percibida en el mercado.

**No tiene la compañía habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio (gasto innecesario de tiempo y dinero):** La compañía no trabaja oportunamente con sus proveedores para acortar los tiempos de entrega y equilibrar la disponibilidad de un producto.

**No posee la compañía capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos:** la compañía no tiene definidos proyectos de innovación en cuanto los productos y servicios que presta a sus clientes.

**No es líder la compañía en la industria de sector químico por sus productos y servicios:** El no ser líder por los productos y servicios en el sector químico,

impide que la compañía logre un reconocimiento de marca, ya que no es identificada por parte de los consumidores.

**No posee la compañía valor agregado en sus productos:** como la compañía presenta deficiencias en sus procesos internos, sus productos no logran ser lo suficientemente competitivos en el mercado del sector químico.

**Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas no son las adecuadas para esta compañía:** La compañía aunque posee dos bodegas para la materia prima, no tiene una buena distribución en los puestos de trabajo.

**No cuenta la compañía con un departamento de personal o de recursos humanos:** El no contar con el departamento de recursos humanos, es un vacío para la estructura de la compañía, pues es un componente crucial que mejora la moral y mantiene a los empleados motivados ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de cada uno.

**El personal de la compañía no es motivado:** El personal no tiene ninguna motivación por parte de los directivos de la compañía, lo cual es esencial para el éxito empresarial, pues de esto depende en gran parte el logro de los objetivos de la empresa. No hay alto compromiso hacia la empresa

**La compañía no realiza evaluación de desempeño a sus empleados:** Actualmente la compañía no evalúa el desempeño individual del personal, esto es fundamental para que se oriente su actuación profesional con el fin de conseguir la mayor adecuación posible en sus puestos de trabajo, lo que garantiza un óptimo rendimiento y satisfacción de la persona.

**No hay promoción del personal dentro de la compañía:** Que el personal no se promueva, indica que no se les está animando a comprometerse completamente con la compañía, es importante que el empleado enfrente nuevos desafíos y aceptar un grado mayor de responsabilidades.

En la tabla 18 se muestran las variables seleccionadas para la organización de acuerdo a las capacidades internas analizadas.

Tabla 18

*Identificación de Fortalezas y Debilidades (Ver Anexo 6-7-8-9-10 )*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1.La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo	1.No poseer una imagen corporativa, significativa y posicionada en el mercado
2.Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera	2.No tener una habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio ( gasto innecesario de tiempo y dinero )

3.La compañía tiene claro las características del sector químico	3. La compañía no tenga la capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos.
4.Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa	4.No ser líder en la industria de sector químico por sus productos y servicios
5.Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas	5.No tener valor agregado en sus productos
6.Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores	6.Las instalaciones, el equipo , la maquinaria y las oficinas no son los adecuados para esta compañía
	7.No contar con un departamento de personal o de recursos humanos
	8.No motivar el personal de la compañía
	9.No realizar evaluación de desempeño a sus empleados
	10.No promover a los empleados dentro de la compañía

Fuente: Elaboración propia a partir de las matrices de evaluación de factores internos (EFI).

#### 7.1.4 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS UTILIZANDO (EFI)

Una vez identificadas las Fortalezas y Debilidades de mayor calificación en todas las capacidades, se procedió nuevamente a asignar a cada factor una ponderación (P), con la que indicaba cuál era la importancia relativa con respecto al éxito en el sector Químico y una calificación (C), según la clasificación de cada factor dentro de la organización, bien como fortaleza o como debilidad.

Se realiza una ponderación y clasificación promedio y una calificación ponderada a cada uno, de acuerdo con lo discutido y analizado por el equipo directivo de la compañía Anglo Trading S.A.S.

Tabla 19  
*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Matriz De Evaluación De Factores Internos ( EFI)									
Fortalezas	P1	C1	P2	C2	P3	C3	P. Promedio	C. Promedio	C. Ponderada
1.La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo	10%	4	5 %	4	5 %	4	0,067	4	0,267
2.Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en	10%	4	5 %	4	5 %	4	0,067	4	0,267

la parte financiera

3.La compañía tiene claro las características del sector químico	10%	4	5 %	4	5 %	4	0,067	4	0,267
4.Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa	5%	4	10 %	4	10 %	4	0,083	4	0,333
5.Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas	5%	4	5 %	4	5 %	4	0,050	4	0,200
6.Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores	5%	4	5 %	4	5 %	4	0,050	4	0,200

#### Debilidades

1.Posee la compañía una imagen corporativa, significativa y posicionada en el mercado	0%	1	10 %	1	10 %	1	0,067	1	0,067
2.Tiene la compañía habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio ( gasto innecesario de tiempo y dinero )	5%	2	5 %	2	5 %	2	0,050	2	0,100
3. Posee la compañía capacidad de innovación en cuanto producto, servicios y procesos.	0%	2	5 %	2	5 %	2	0,033	2	0,067
4.Es líder la compañía en la industria de sector químico por sus productos y servicios	10%	1	10 %	1	10 %	1	0,100	1	0,100
5.Posee la compañía valor agregado en sus productos	5%	2	5 %	2	5 %	2	0,050	2	0,100
6.Las instalaciones, el equipo , la maquinaria y las oficinas son las adecuadas para esta compañía	5%	2	5 %	2	5 %	2	0,050	2	0,100
7.Cuenta la compañía con un departamento de personal o de recursos humanos	5%	2	5 %	1	5 %	1	0,050	1,33	0,067
8.Es altamente motivado el personal de la compañía	10%	2	5 %	2	5 %	2	0,067	2	0,133
9.Realiza la compañía evaluación de desempeño a sus empleados	5%	1	5 %	1	5 %	1	0,050	1	0,050
10.Se promueve a los empleados dentro de la compañía	10%	1	10 %	1	10 %	1	0,100	1	0,100

<b>TOTAL</b>	100	10	10	
	%	0	0	2,417
		%	%	

Nota:  $P_{(1,2,3)}$  : Ponderación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes deben calificar según el grado de importancia del factor sin que la suma total supere el 100%

$C_{(1,2,3)}$  : Calificación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes califican en una escala de 1 a 4, así: 4: Fortaleza importante; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad importante  
P promedio: Promedio simple de las ponderaciones realizadas por cada integrante del grupo directivo.

C promedio: Calificación promedio de las calificaciones otorgadas por cada integrante del grupo directivo.

C ponderada: Multiplicación de P promedio x C promedio

Para la compañía Anglo Trading después de todo un proceso de análisis interno, se encontró que la calificación total ponderada es de 2,417 indicando que aunque se encuentra por debajo del punto medio, la empresa de productos químicos no tiene una situación crítica, está relativamente en un punto medio, donde no es fuerte ni débil, y tiene muchas oportunidades de mejoramiento y debería usar sus capacidades para lograr ser competitiva disminuyendo al máximo las debilidades.

Después de hacer todo el proceso de análisis y depuración de variables, se llegó a lo siguiente:

En las fortalezas se concluyó que la compañía tiene claro cuál es su competencia directa (0.333 puntos), las características del sector químico (0.267 puntos), que cuenta con un personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera (0.267 puntos) y cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo (0.267 puntos), variables que de acuerdo con la calificación tienen un peso casi del 30 % en la influencia para el logro del éxito organizacional. Esto quiere decir que estas fortalezas deben de ser aprovechadas para formular estrategias. Hay otras dos fortalezas que tienen una gran presencia en la compañía pero tienen una importancia relativa menor que son: la compañía tiene claro cuáles son sus ventajas competitivas y una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores, ambas con 0.200 puntos.

Se encontraron también 10 debilidades, donde según la calificación del equipo directivo en la matriz se pudo concluir que las de mayor importancia son no poseer una imagen corporativa significativa y posicionada en el mercado, no ser líder en la industria de sector químico por sus productos y servicios, no realizar evaluación de desempeño a sus empleados y no promover a los empleados dentro de la compañía. Estas debilidades deben ser atacadas con mayor urgencia.

Existen otras seis debilidades que aunque tienen presencia en la compañía su importancia relativa es menor como la habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio (gasto innecesario de tiempo y dinero), la capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos, el no obtener valor

agregado en sus productos, no tener instalaciones, equipo , maquinaria y oficinas adecuadas, no contar con un departamento de personal o de recursos humanos y que el personal no esté altamente motivado.

Luego de hacer un análisis con los empresarios se llegó a la conclusión de que no ser líder en la industria de sector químico por sus productos y servicios, no es una debilidad, sino una consecuencia de una debilidad mayor que es el contar con poca disponibilidad financiera; que la debilidad no realizar evaluación de desempeño a sus empleados y no promover a los empleados dentro de ella, se presenta a causa que la compañía no cuenta con el personal para realizar capacitaciones, cursos de estudio o remuneración económica ya que sólo en la parte alta se dan incentivos de acuerdo a la evaluación de desempeño, y por último que la capacidad de innovación en cuanto productos, no los afecta ya que la compañía es un intermediario en el mercado.

## **7.2 LA EVALUACIÓN EXTERNA**

Para la elaboración de la evaluación de factores externos de la compañía Anglo Trading S.A.S, se utilizó el esquema metodológico del autor Fred David. Se tomaron como factores claves a evaluar las fuerzas Económica, Política, Social, Tecnológica y Geográfica.

Para el desarrollo de esta auditoría se realizaron encuestas, las cuáles fueron aplicadas al dueño de la compañía y a su personal; Se realizó un listado de factores externos para cada fuerza, que se identificaron en el proceso de auditoría externa, donde clasificaron con una X si el factor afecta el éxito de la compañía identificando si este es una Oportunidad o Amenaza y obteniendo así una matriz de factores externos para cada fuerza.

Periódicamente se hizo retroalimentación de cada una de las actividades que se realizaban para que la empresa tomara sus acciones en el transcurso del proceso.

## 7.2.1 FACTORES EXTERNOS CLAVE

### 7.2.1.1 Fuerza Económica

En la tabla 20 se muestran los factores correspondientes a la fuerza económica de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de ocho factores críticos, el 50 % son Oportunidades y el 50 % restante son Amenazas.

Tabla 20  
*Listado Factores Fuerza Económica (Ver Anexo 11)*

Factor Económico	Calificación	
	Oportunidad	Amenaza
1.El crecimiento económico de Colombia durante el año 2013	X	
2.Que la inflación haya decrecido en el 2013	X	
3.El comportamiento negativo anual de ventas del sector químico en Colombia		X
4.El que Colombia cuente con un tratado de libre comercio con Perú	X	
5. La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales.		X
6.Índice de Competitividad Global, Colombia mejoró 4 puestos en el último año, ocupando el lugar 48 entre 60 economías estudiadas.	X	
7.La inversión extranjera de Colombia en el año 2013 bajara 0,829 millones de dólares		X
8. El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia.		X

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

Tabla 21  
*Matriz Fuerza Económica*

Factor Económico	
Oportunidad	Amenaza
1. El crecimiento económico de Colombia durante el año 2013.	1. El comportamiento negativo anual de ventas del sector químico en Colombia

2. Que la inflación haya decrecido en el 2013	2. La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales.
3. El que Colombia cuente con un tratado de libre comercio con Perú	3. La inversión extranjera de Colombia en el año 2013 bajara 0,829 millones de dólares
4. Índice de Competitividad Global, Colombia mejoró 4 puestos en el último año, ocupando el lugar 48 entre 60 economías estudiadas.	4. El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

### 7.2.1.2 Fuerza Política

En la tabla 22 se muestran los factores correspondientes a la fuerza política de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de seis factores críticos, el 50 % son Oportunidades y el 50 % restante son Amenazas.

Tabla 22  
*Listado Factores Fuerza Política (Ver Anexo 12)*

Factor Política	Calificación	
	Oportunidad	Amenaza
1.El requerimiento de licencia para la elaboración de productos	X	
2.Que Colombia esté en un año electoral		X
3.El permiso otorgado por el Gobierno Nacional, a través de la industria militar para importación de productos químicos	X	
4.Los reiterados paros camioneros		X
5.Que en Colombia las empresas necesiten de proveedores extranjeros para satisfacer necesidades internas	X	
6.El sector químico sea inexplorado o escasamente analizado por el gobierno		X

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

Tabla 23  
Matriz Fuerza Política

<b>Factor Político</b>	
<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
1. El requerimiento de licencia para la elaboración de productos	1. Que Colombia esté en un año electoral
2. El permiso otorgado por el Gobierno Nacional, a través de la industria militar para importación de productos químicos	2. Los reiterados paros camioneros
3. Que en Colombia las empresas necesiten de proveedores extranjeros para satisfacer necesidades internas	3. El sector químico sea inexplorado o escasamente analizado por el gobierno

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

### 7.2.1.3 Fuerza Social

En la tabla 24 se muestran los factores correspondientes a la fuerza social de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de siete factores críticos, el 72 % son Oportunidades y el 28 % restante son Amenazas.

Tabla 24  
Listado Factores Fuerza Social (Ver Anexo 13)

<b>Factor Social</b>	<b>Calificación</b>	
	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
1. Que en el mercado laboral la Tasa de Desempleo del 2013 haya bajado de 9,6 a 7,8 (fin de período)	X	
2. Ley 100 de 1993 "Sistema General de la Seguridad Social Integral"	X	
3. En Colombia sea de gran importancia el cumplimiento de las normativas de salud y las de medio ambiente.	X	
4. El no realizar procesos de producción compartida (sector químico )		X
5. Preferencia en el mercado nacional e internacional por productos químicos con origen colombiano.	X	
6. El sector químico Colombiano impacte positivamente en el mercado siendo vital para la producción de bienes de consumo final.	X	

7. Los cambios bruscos y repentinos en gustos y preferencias de los clientes.	X
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

Tabla 25  
*Matriz Fuerza Social*

<b>Factor Social</b>	
<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
1. Que en el mercado laboral la Tasa de Desempleo del 2013 haya bajado de 9,6 a 7,8 (fin de período) 2. Ley 100 de 1993 "Sistema General de la Seguridad Social Integral" 3. En Colombia sea de gran importancia el cumplimiento de las normativas de salud y las de medio ambiente. 4. Preferencia en el mercado nacional e internacional por productos químicos con origen colombiano. 5. El sector químico Colombiano impacte positivamente en el mercado siendo vital para la producción de bienes de consumo final	1. El sector químico no realice procesos de producción compartida. 2. Los cambios bruscos y repentinos en gustos y preferencias de los clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

#### 7.2.1.4 Fuerza Tecnológica

En la tabla 26 se muestran los factores correspondientes a la fuerza tecnológica de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de siete factores críticos, el 72 % son Oportunidades y el 28 % restante son Amenazas.

Tabla 26  
*Listado Factores Fuerza Tecnológica (Ver Anexo 14)*

<b>Factor Tecnológico</b>	<b>Calificación</b>	
	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
1. Tecnología de punta para la distribución de productos	X	
2. Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector químico	X	
3. Fomentar el lanzamiento y surgimiento de nuevos y mejores empaques de los productos en Colombia.	X	

4. Los competidores tengan flota propia	X
5. La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior	X
6. El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia	X
7. En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico.	X

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

Tabla 27  
*Matriz Fuerza Tecnológica*

<b>Factor Tecnológico</b>	
<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
1. Tecnología de punta para la distribución de productos	1. Los competidores tengan flota propia
2. Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector químico	2. La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior
3. Fomentar el lanzamiento y surgimiento de nuevos y mejores empaques de los productos en Colombia.	
4. El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia	
5. En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico	

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

### 7.2.1.5 Fuerza Geográfica

En la tabla 28 se muestran los factores correspondientes a la fuerza geográfica de la organización y su respectiva calificación, donde se observa que de tres factores críticos, el 33 % son Oportunidades y el 67 % restante son Amenazas

Tabla 28  
*Listado Factores Fuerza Geográfica (Ver Anexo 15)*

<b>Factor Geográfico</b>	<b>Calificación</b>	
	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>

1.El mal estado de las carreteras de Colombia para el transporte de los productos	X
2.El cambio climático de los últimos años	X
3. los proyectos futuros que tiene Colombia para ampliar los canales de distribución para la expansión de productos de manera más efectiva.	X

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

Tabla 29  
*Matriz Fuerza Geográfica*

Factor Geográfico	
Oportunidad	Amenaza
1. los proyectos futuros que tiene Colombia para ampliar los canales de distribución para la expansión de productos de manera más efectiva.	1.El mal estado de las carreteras de Colombia para el transporte de los productos
	2. El cambio climático de los últimos años

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

## 7.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una vez realizado el análisis de la evaluación Externa de cada fuerza, se depuraron Oportunidades y Amenazas en las fuerzas Económica, Política, Social, Tecnológica y Geográfica, con el fin de realizar un análisis más crítico y completo, identificando las Oportunidades o Amenazas para la compañía Anglo Trading S.A.S. Esto, con el propósito de construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), determinando así cómo se encuentra la compañía en su entorno externo.

### 7.2.2.1. OPORTUNIDADES

Variables identificadas dentro de las fuerzas externas analizadas

**En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico:** Actualmente hay registrados alrededor de 18.777 ingenieros químicos según los registros de Consejo Profesional de Ingenieros Químicos de Colombia, lo cual se convierte en oportunidad para las organizaciones del sector químico.

**El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia:** Permite a la organización el acceso a nuevas tecnologías a través de líneas de financiamiento ya sean del estado o inversionistas privados.

**Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector químico:** El mercado ofrece alternativas de desarrollo tecnológico para mejorar los procesos internos de la organización y así avanzar en investigación y desarrollo frente a la industria.

**Tecnología de punta para la distribución de productos:** Este tipo de tecnología contribuye a una máxima efectividad en los procesos operativos de la organización y le brinda la plataforma tecnológica necesaria para ser más eficiente en sus procesos

#### 7.2.2.2 AMENAZAS

Variables identificadas dentro de las fuerzas externas analizadas

**El sector químico no realiza procesos de producción compartida:** La organización no pueda realizar alianzas estratégicas con las compañías del sector químico para desarrollar proyectos conjuntos.

**La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior:** el hecho que la competencia de la compañía traiga avance tecnológico, las convierte en empresas más fuertes en el sector, logrando un mayor reconocimiento de la marca en el ámbito nacional.

**El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia:** Según los informes de la Superintendencia Financiera de Colombia viene dándose un comportamiento inestable en la tasa de cambio a partir del año 2014.

**La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales:** Factor que genera un gran número de compradores convirtiéndose en un mayor nivel de competencia local por el acceso a materias primas con base en precios y no en volúmenes.

En la tabla 30 se muestran las variables seleccionadas para la organización de acuerdo con las fuerzas externas analizadas.

Tabla 30  
*Identificación de Oportunidades y Amenazas (Ver Anexo 16-17)*

Oportunidades	Amenazas
1. Tecnología de punta para la distribución de productos	1. La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales.
2. Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector químico	2. El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia.
3. El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia	3. La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior
4. En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico	4. El sector químico no realice procesos de producción compartida.

Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Serna (1997)

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

Una vez identificadas las Oportunidades y Amenazas, se procedió a asignar a cada factor, una ponderación (P) con la que indicaba cuál era la importancia relativa con respecto al éxito en el sector Químico, y una calificación (C) según la presencia de cada factor dentro de la organización. Se le realiza una ponderación y clasificación promedio, y una calificación ponderada a cada uno.

Este proceso fue realizado, discutido y analizado con el equipo directivo de la compañía Anglo Trading S.A.S.

Tabla 31  
*Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)*

Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)									
OPORTUNIDADES	P1	C1	P2	C2	P3	C3	P. PROMEDIO	C. PROMEDIO	C. PONDERADA
1. Tecnología de punta para la distribución de productos	10 %	3	10%	3	5%	2	0,083	3	0,222
2. Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector	10 %	4	15%	4	10 %	4	0,117	4	0,467

químico

3.El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia	10 %	3	10%	4	10 %	4	0,100	4	0,367
4.En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico	15 %	4	10%	4	20 %	4	0,150	4	0,600
<b>AMENAZAS</b>									
1. La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales.	20 %	3	25%	3	20 %	4	0,217	3	0,722
2. El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia.	10 %	4	5%	3	5%	3	0,067	3	0,222
3. La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior	20 %	3	20%	3	25 %	4	0,217	3	0,722
4. El sector químico no realice procesos de producción compartida.	5%	1	5%	1	5%	1	0,050	1	0,050
<b>TOTAL</b>	100 %		100 %		100 %				3,372

Nota:  $P_{(1,2,3)}$  : Ponderación de factores externos por cada integrante del grupo directivo, quienes deben calificar según el grado de importancia del factor sin que la suma total supere el 100%. La ponderación indica la importancia relativa de este factor para tener éxito en la industria de la empresa.

$C_{(1,2,3)}$  : Calificación de factores externos por cada integrante del grupo directivo, quienes califican en una escala de 1 a 4 indicando que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, así: 4= la respuesta es superior; 3=la respuestas es mayor al promedio; 2= la respuesta es el promedio y 1=la respuesta es deficiente.

P promedio: Promedio simple de las ponderaciones realizadas por cada integrante del grupo directivo.

C promedio: Calificación promedio de las calificaciones otorgadas por cada integrante del grupo directivo.

C ponderada: Multiplicación de P promedio x C promedio

Para la compañía Anglo Trading S.A.S después de todo un proceso de evaluación de las variables externas, se encontró que la calificación total ponderada es de 3.372 indicando que se encuentra por encima del punto medio y en un medio

ambiente favorable para la organización. La empresa de productos químicos aunque aprovecha las oportunidades del sector y responde de buena manera a las amenazas existentes en la industria, debe implementar estrategias que la lleven al límite superior, permaneciendo constantemente a la vanguardia en el sector químico.

Después de hacer todo el proceso de análisis y depuración de variables se llegó a lo siguiente:

En las oportunidades se concluyó que la compañía tiene claro que en Colombia se cuenta y se dispone de personal altamente calificado especializado y que los avances tecnológicos mejoran los procesos de producción del bien final en el sector químico; por esto siguen estrategias que capitalizan bien estas oportunidades, como lo señala la calificación de 4 que le dio el grupo directivo junto con un peso de casi el 27% en la influencia para el logro del éxito. Hay otras dos variables que fueron seleccionadas pero que tienen una importancia relativa menor para lograr el éxito en el sector químico, como la tecnología de punta para la distribución de productos y el acelerado desarrollo tecnológico y adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia.

Fueron seleccionadas también cuatro amenazas, donde de acuerdo con la calificación del equipo directivo se pudo concluir que las amenazas con mayor importancia para la compañía es la disminución de los precios por parte de los competidores internacionales y que la competencia traiga avance tecnológico importado del exterior, las cuáles deben ser enfrentadas con mayor urgencia; se evidenció que las estrategias que actualmente la empresa está implementando para estas amenazas están logrando minimizar su impacto. Existen otras dos amenazas que siendo un riesgo para la compañía, su importancia relativa es menor como el comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia y que el sector químico no realice procesos de producción compartida.

### **7.3 SECTOR QUIMICO**

Para el análisis del sector en el cual opera la compañía Anglo Trading S.A.S, se realizó un estudio de perfil de capacidades competitivas, donde con la información suministrada por el grupo directivo, se estableció un análisis de la composición del mercado a partir de las diferentes organizaciones comercializadoras de productos químicos no textiles. Datos correspondientes al año 2014

Tabla 32  
Composición del mercado de productos químicos no textiles

Empresa	Participación de mercado	Importaciones	Toneladas importadas	Ventas (millones)
Pquim	32%	35%	1442	280
Clariant	20%	20%	824	160
Dequim	20%	15%	618	120
Improquim	18%	20%	824	160
Anglo Trading	10%	10%	412	80
Total	100%	100%	4120	800

Fuente: Compañía Anglo Trading S.A.S

## 7.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo permite que la empresa Anglo Trading S.A.S mida los factores críticos de éxito en el sector químico, en comparación con sus principales competidores, lo que le permite evaluar cuáles son sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas frente a los mismos, para así identificar las ventajas competitivas con las que cuenta en el mercado.

### 7.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Para este análisis se llevaron a cabo varias reuniones con el grupo directivo de la organización, donde se les explicó los conceptos de Matriz de Perfil Competitivo (MPC), competidor, factor crítico para el éxito en el sector, los cuáles fueron desarrollados en este trabajo en el marco conceptual.

Tal y como se hizo con la matriz de evaluación de factores externos (EFE), a cada factor crítico seleccionado el grupo directivo le dio un peso ponderado que oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de este factor para tener éxito en la industria química y la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas, por consiguiente las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4= fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad principal (Ver Anexo 18). (David, 2008)

Se determinaron como factores críticos de éxito los siguientes:

- El portafolio de las compañías
- La participación en el mercado
- Los precios
- La calidad de los productos
- La innovación
- La ubicación de las compañías
- La experiencia que tienen en el mercado
- La asesoría técnica
- Lealtad de los clientes

#### 7.4.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES.

Para identificar qué organizaciones son competidores directos de la compañía Anglo Trading S.A.S en el sector químico, el grupo directivo se realizó preguntas como ¿tienen como objetivo el mismo mercado del sector químico de la ciudad de Medellín?, ¿ofrecen los mismos productos y servicios o sustitutos?, ¿qué porcentaje del mercado tienen los competidores?, ¿la calidad en los productos es igual o superior a la de la compañía?, ¿son distribuidores oficiales de los productos de la compañía?, ¿los precios de los productos son similares en el sector químico?, ¿tiene gran reconocimiento en el mercado del sector químico?.

Luego de dar respuesta a estas preguntas se identificaron como competidores las siguientes compañías:

**DEQUIM S.A:** (Información extraída de la página web de la empresa. Recuperada del 29 de septiembre de 2014, de <http://dequim.com/sections/company>)

Empresa seria e íntegra que busca la satisfacción de las partes interesadas; promueve el bienestar de sus empleados y el cuidado del Medio Ambiente. Considera de vital importancia contar con personal altamente calificado especializados en cada una de sus áreas (textiles, pinturas, pigmentos, jabones, agroquímicos, madera); para ello se han establecido una serie de capacitaciones y actualizaciones constantes para cada integrante de la organización, trabaja continuamente en la investigación y mejora de todos sus productos logrando así un elevado equilibrio entre desempeño, calidad y precio.

La compañía brinda asesoría completa, donde su enfoque es que los clientes cuenten con las suficientes herramientas para tomar la mejor decisión de compra. DEQUIM S.A reconoce la importancia de la disponibilidad de materias primas en

su proceso; por esta razón, las actividades de compra y manejo de inventario adecuado son de suma importancia de manera que sus clientes tengan tranquilidad en la realización de su actividad productiva.

Cuenta con sede en China para ofrecer diferentes alternativas y conseguir alianzas estratégicas con sus proveedores, teniendo la capacidad de ofrecer al mercado la posibilidad de realizar compras de importación directa de productos provenientes de Asia con toda la tranquilidad de que los productos requeridos cumplen con las especificaciones técnicas y de acuerdo con las solicitudes realizadas.(DEQUIM)

El equipo directivo de la compañía considera a DEQUIM como una competencia, por sus precios competitivos en el mercado, porque realizan desarrollos a los proveedores ya que tienen sus propios laboratorios, y su portafolio es amplio en productos puesto que tiene sedes en otras ciudades siéndole más fácil la entrega de productos y el manejo de inventarios.

**CLARIANT S.A:** (Información extraída de la página web de la empresa. Recuperada del 29 de septiembre de 2014, de <http://www.latam.clariant.com/reg/latam/internet.nsf/vwWebPagesByID/94B4B49186283AF5C125769A0062EDA1?OpenDocument>)

Empresa líder mundial en especialidades químicas con Sede central en Muttenz, cerca de Basilea (Suiza) y más de 100 unidades industriales y comerciales en los cinco continentes, donde trabajan cerca de 20.000 colaboradores. En Latinoamérica tienen su base en Brasil, desde donde coordinan las actividades de las unidades, centros tecnológicos y filiales de ventas distribuidas en más de siete países (Argentina, Chile, Colombia, Guatemala, México, Perú, Venezuela) Clariant monitorea sus procesos productivos a través de auditorías, lo que les garantiza que éstos se desarrollen con un alto nivel de seguridad y protección del medio ambiente. La conciencia ambiental de los empleados se refuerza permanentemente por programas de comunicación y entrenamiento. Ocupan una destacada posición gracias a la preferencia de los clientes por sus productos y servicios innovadores, desarrollados sobre medida para atender a las necesidades actuales y futuras de los más variados sectores y mercados.

La compañía ofrece un amplio portafolio en productos como pigmentos, aditivos, minerales funcionales, catalizadores, masterbatches, entre otros. Brindan la estructura y la experiencia de una empresa global para atender a las necesidades específicas de cada lugar donde están presentes. Esto les permite renovar continuamente el portafolio de productos, servicios y aplicaciones, además de buscar soluciones para las más variadas demandas. Mantienen un contacto cercano y constante con sus clientes para entender sus necesidades inmediatas, así como sus objetivos y metas de largo plazo. (Clariant, 2013)

El equipo directivo considera a CLARIANT como una competencia, por la calidad en sus productos específicamente en los pigmentos; es una compañía de marca mundial que ofrece un gran portafolio en productos y tiene una buena capacidad de mantener inventario, esto gracias a las diferentes sedes que tiene en los países específicamente la ubicada en Colombia- Bogotá, lo que le permite realizar mayores ventas en el mercado siendo a la vez muy reconocida en el sector químico.

**PQUIM:** (Información extraída de la página web de la empresa. Recuperada del 29 de septiembre de 2014, de <http://www.pquim.com.co/>)

Empresa constituida en Mayo de 1992. Su objetivo social es la comercialización de materias primas para la Industria de las Pinturas, Revestimientos, Construcción, Plásticos, Cosméticos, Detergentes y Jabones; es una prioridad para la compañía el respaldo técnico y la asesoría en la utilización de cada uno de sus productos. Entre sus representaciones se encuentra Química AMTEX, Bayer, Nubiola, Dispal, entre otras.

La empresa cuenta con más de 18 años de presencia en la industria química, donde se ha caracterizado por su excelente calidad con la mejor relación costo/beneficio en el mercado. Actualmente tiene tres sedes en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. Su portafolio a lo largo de los años se ha fortalecido y complementado, lo que le ha permitido que la compañía entable alianzas estratégicas con Fabricantes Nacionales e Internacionales. (LTDA, 2010)

El equipo directivo considera a PQUIM como una competencia, por ser un distribuidor oficial con sus propios laboratorios y por sus bajos precios; ofrece gran variedad en el portafolio de pigmentos y aditivos. Aunque la calidad de la compañía es estándar, nubiola representación de PQUIM ubicada en la ciudad de Medellín, brinda productos de muy buena calidad a un costo muy asequible a los clientes, por lo que es considerada una de las mayores competencias que tiene la compañía.

**INPROQUIM:** (Información extraída de la página web de la empresa. Recuperada del 29 de septiembre de 2014, de <http://www.inproquim.com/corporativo.html>)

Empresa fundada en 1985 en Medellín - Colombia, ciudad donde está localizada la casa matriz. Se enfoca en la distribución de productos químicos. Suministran una serie de servicios que agregan valor a sus clientes y potencializan el negocio de distribución como son: el reacondicionamiento y venta de material de empaque, servicio de outsourcing de manufactura y reacondicionamiento de productos químicos.

INPROQUIM está comprometido en ser los proveedores de productos químicos y de material de empaque preferidos por sus clientes, lo que han logrado con una

combinación única de: calidad de productos, extraordinario servicio y excelente soporte.

Es uno de los distribuidores líderes en Colombia en la venta de productos químicos y además es un aliado estratégico de sus clientes para la solución de problemas ambientales, relacionados con su material de empaque y tratamiento de residuos. Sus productos reúnen estrictos controles de calidad. Para asegurar que las materias primas de sus proveedores, sus productos y los que empacan cumplan con los requisitos requeridos, la empresa cuenta con laboratorios que les permiten garantizar la integridad del producto entregado.

Su portafolio es amplio lo que les permite atender una gran gama de clientes en la industria de tintas, pinturas, adhesivos, alimentos, bebidas, cueros, textil, farmacéutica, química, lubricantes, detergentes & limpiadores, laboratorios, cuidado personal, cosmético, automotriz, lubricante, petroquímicos, tratamiento de agua, espumas, papel, plástico, entre otros, conservando siempre niveles de inventario adecuado, planeado con sus clientes, para su atención justo a tiempo.

Hoy en día INPROQUIM tiene oficinas y bodegas de almacenamiento en las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín desde donde atiende el resto de centros industriales. (INPROQUIM, 2007)

El equipo directivo considera a INPROQUIM como una competencia ya que es un comercializador del grupo Orbis; maneja muy buenos precios en el mercado e importan grandes cantidades de productos. Esta compañía ofrece un amplio portafolio de productos y garantizan una buena calidad; tienen un gran reconocimiento en el mercado del sector químico y también es considerada una competencia directa por su ubicación en la ciudad de Medellín.

### **7.4.3 CALIFICACIÓN MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

De acuerdo con los factores críticos de éxito ya definidos con su respectivo peso ponderado, se realizó una reunión con el grupo directivo donde le asignaron a cada factor una clasificación referida a las fortalezas y debilidades de los competidores. Se analizaron factores críticos de éxito tales como portafolio de productos, participación de mercados, precios, innovación, calidad, ubicación, experiencia, asesoría técnica y lealtad en las empresas analizadas (Ver Anexo 19). Este análisis le permitirá a la empresa Anglo Trading S.A.S un mayor conocimiento del mercado, para diseñar las estrategias que la posicionen en la industria del sector químico.

Tabla 33  
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso ponderado	ANGLO TRADING S.A.S	Calificación ponderada	DEQUIM	puntuación ponderada	CLARIANT	puntuación ponderada	PQUIM	puntuación ponderada
		Calificación		Calificación		Calificación		Calificación	
Portafolio	10,0%	1,0	<b>0,10</b>	3,0	<b>0,30</b>	4,0	<b>0,40</b>	3,7	<b>0,37</b>
Participación en el mercado	11,7%	1,3	<b>0,16</b>	4,0	<b>0,47</b>	3,7	<b>0,43</b>	3,7	<b>0,43</b>
Precios	20,0%	3,3	<b>0,67</b>	4,0	<b>0,80</b>	1,0	<b>0,20</b>	4,0	<b>0,80</b>
Innovación	8,3%	2,0	<b>0,17</b>	2,0	<b>0,17</b>	4,0	<b>0,33</b>	2,3	<b>0,19</b>
Calidad de los productos	11,7%	4,0	<b>0,47</b>	1,0	<b>0,12</b>	4,0	<b>0,47</b>	2,7	<b>0,31</b>
Ubicación	5,0%	2,0	<b>0,10</b>	2,7	<b>0,13</b>	4,0	<b>0,20</b>	3,3	<b>0,17</b>
Experiencia de la compañía	6,7%	3,0	<b>0,20</b>	3,7	<b>0,24</b>	4,0	<b>0,27</b>	3,7	<b>0,24</b>
Asesoría Técnica a los clientes	15,0%	4,0	<b>0,60</b>	3,0	<b>0,45</b>	2,7	<b>0,40</b>	3,0	<b>0,45</b>
Lealtad de sus clientes	11,7%	1,3	<b>0,16</b>	1,3	<b>0,16</b>	4,0	<b>0,47</b>	2,7	<b>0,31</b>
	<u>100,0</u> <u>%</u>		<u>2,61</u>		<u>2,83</u>		<u>3,16</u>		<u>3,27</u>

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz propuesta por David (2008)

Después de todo un análisis con el equipo directivo de la empresa sobre el entorno competitivo del sector químico, se obtuvo que el resultado ponderado 3,27 de la empresa PQUIM fue el más alto indicando que es el competidor más fuerte entre los analizados. En general todas las empresas están alejadas de la calificación ideal, pero ANGLO TRADING S.A.S obtuvo la calificación ponderada más baja.

CLARIANT es la empresa más fuerte en el factor de portafolio con una ponderación de 0.4, en participación en el mercado la que presenta mayor fortaleza es DEQUIM con una ponderación de 0.47 y la más débil ANGLO TRADING SAS. En precios DEQUIM Y PQUIN presentan las mayores fortalezas con un ponderado de 0.8 y en Innovación la más alta ponderación correspondió a CLARIANT con 0.33. En Calidad de los productos ANGLO TRADING SAS y CLARIANT son las más fuertes con 0,47 y en asesoría técnica a los clientes, un factor muy importante pues fue ponderado con un 15% de importancia, la más fuerte es ANGLO TRADING SAS. Finalmente en lealtad de sus clientes la más fuerte es CLARIANT con un 0,47 de ponderado.

La MPC evidencia que aunque la posición de ANGLO TRADING SAS es débil frente a sus competidores, tiene productos de calidad y buen servicio al cliente, lo cual le permitiría, mediante las estrategias que se diseñen, superar las debilidades frente a sus competidores.

A partir del análisis de la MPC según la metodología propuesta por David (2008), que clasifica los factores claves de éxito de acuerdo con la fortaleza o debilidad de cada compañía, se propone identificar las amenazas y oportunidades para la empresa Anglo Trading S.A.S, como un complemento a lo propuesto por el autor.

#### **7.4.3.1 AMENAZAS**

Después de analizar la Matriz de Perfil Competitivo (Tabla 33), se realiza una lista de los factores críticos encontrados como amenazas para la compañía Anglo Trading S.A.S.

La amplitud del portafolio de las empresas competidoras

Mayor participación en el mercado de las compañías competidoras.

Menor experiencia de la compañía frente a sus competidores

Menores precios de los competidores

Lealtad de los clientes con algunos de los competidores

Mejor ubicación de algunos competidores

Mayor innovación de los competidores

#### **7.4.3.2 OPORTUNIDADES**

Después de analizar la Matriz de Perfil Competitivo (Tabla 33), se realiza una lista de los factores críticos encontradas como oportunidades para la compañía Anglo Trading S.A.S.

La imagen de la empresa por la asesoría técnica brindada a los clientes, frente a lo ofrecido por los competidores.

La Calidad de los productos ofrecidos en comparación con la competencia

#### 7.4.4 CONSOLIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Luego de realizar con el grupo directivo de la compañía un análisis del entorno Interno, Externo y del Perfil Competitivo en el sector químico, se organiza la información recolectada en la Matriz Consolidación del Diagnóstico, donde se analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la compañía en el sector.

Tabla 34  
*Consolidación del Diagnostico*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo.	O1. Tecnología de punta para la distribución de productos.
F2. Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera.	O2. Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector químico.
F3. La compañía tiene claro las características del sector químico.	O3. El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia.
+ F4. Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa.	O4. En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico para disponer de personal especializado.
F5. Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas.	O5. La imagen de la empresa por la asesoría técnica brindada a los clientes, frente a lo ofrecido por los competidores.
F6. Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores.	O6. La Calidad de los productos ofrecidos en comparación con la competencia.

## DEBILIDADES

D1. No tiene la compañía habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio (gasto innecesario de tiempo y dinero)

D2. Contar con poca disponibilidad financiera.

D3. Posee la compañía valor agregado en sus productos.

D4. Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas no son las adecuadas para esta compañía.

D5. No promover a los empleados dentro de la compañía.

-

## AMENAZAS

A1. La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales.

A2. El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia.

A3. La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior.

A4. El no realizar procesos de producción compartida (sector químico)

A5. La amplitud del portafolio de las empresas competidoras.

A6. Mayor participación en el mercado de las compañías competidoras.

A7. Menor experiencia de la compañía frente a sus competidores.

A8. Menores precios de los competidores.

A9. Lealtad de los clientes con algunos de los competidores.

A10. Mejor ubicación de algunos competidores.

A11. Mayor innovación de los competidores.

## CAPÍTULO 8

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ANGLO TRADING S.A.S

#### 8.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICA DE CALIDAD Y VALORES

Para analizar la Misión y la Visión actual de la compañía se realizó un taller con el equipo directivo en el cual se formularon una serie de preguntas (Ver tablas 35 y 36) para verificar si éstas contenían los elementos analizados según la propuesta metodológica del libro “Conceptos de Administración Estratégica” (David, 2008)

##### MISIÓN ACTUAL

Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de materias primas para el sector textil, plásticos y pinturas, tanto al detal como al por mayor, que tiene como compromiso satisfacer al proveedor y al cliente, además de ofrecer una adecuada asistencia técnica.

##### VISIÓN ACTUAL

Al finalizar el año 2018 Anglo Trading S.A.S se consolidará como una empresa líder en Colombia y Perú, manteniendo la calidad en los productos y de su personal técnico.

Tabla 35.  
*Encuesta sobre Misión Actual (Ver anexo 20)*

Encuesta sobre Misión Actual	SI	NO
¿Cuál es la razón de ser de la empresa?	X	
¿Quiénes son nuestros clientes?	X	
¿Cuáles son nuestras líneas de productos y servicios?		X
¿Cuál es nuestro elemento diferenciador, ventaja competitiva?		X
¿Cuáles son nuestros valores?		X
¿En dónde compite la empresa geográficamente?		X

Nota: Se analizó con los directivos si la Misión actual contenía estos elementos.  
Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta por David (2008).

Tabla 36  
*Encuesta sobre Visión Actual (Ver anexo 21)*

<b>Encuesta sobre Visión Actual</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿A dónde quiere llegar la empresa en el futuro?		X
¿Cuál es el horizonte de tiempo?	X	

Nota: Se analizó con los directivos si la Visión actual contenía estos elementos

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta por David (2008)

Luego de aplicar las preguntas y ver los resultados, se determinó que la compañía podría mejorar el contenido de la Misión y Visión ya establecidas, ya que la Misión no contemplaba 4 de los aspectos que debía contener y la Visión no tenía 1 aspecto de los analizados. Un aspecto importante es que se decidió cambiar la fecha de la Visión del 2018 al 2017, con el fin de tener un menor horizonte en el tiempo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se desean alcanzar.

A partir de los resultados encontrados se decidió reformularlas.

### **8.1.1 MISIÓN**

“Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de materias primas, que compita en países como Colombia, Ecuador y Perú (Región Andina) en el sector de plásticos, tintas y recubrimientos tanto al detal como al por mayor, contamos con apoyo de los proveedores, conocimiento del mercado e innovación de productos, y garantizamos la satisfacción de las necesidades del proveedor y el cliente en la línea no textil, además de ofrecer una adecuada asistencia técnica”.

### **8.1.2 VISIÓN**

“Para el año 2017 Anglo Trading S.A.S dará valor agregado a sus representados y sus clientes, y será líder en la comercialización de materias primas en los sectores que actúa con estándares de calidad enfocados al cuidado del medio ambiente”

### 8.1.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Generar una cultura interesada en el medio ambiente, orientada al mejoramiento continuo del proceso, que busca implementar el uso de productos con bajo impacto ambiental y sin efectos en la salud.

### 8.1.4 VALORES

- **Confiabilidad:** Ofrecemos productos de buena calidad a nuestros clientes, productos de proveedores de talla mundial, que ofrecen respaldo y soporte en cualquier eventualidad; la empresa le asegura a los clientes la existencia de los lotes frente a cada referencia para procesos de recompra.
- **Responsabilidad:** La vivimos cuando realizamos los pronósticos de consumos, cuando entregamos los productos en las fechas estimadas y al prestar asesoría técnica ya que nuestra responsabilidad es mantenerle inventario a los clientes, entregarles el producto a tiempo para que no tengan problemas en producción y realizar seguimientos y asesorías sobre los productos.
- **Lealtad:** Cuando los clientes prefieren nuestros productos y los proveedores nos prefieren como sus distribuidores, la responsabilidad de Anglo Trading S.A.S es ofrecer acompañamiento continuo y excelente asistencia técnica a los clientes y a los proveedores asegurándoles el aumento de consumo anual e informándoles sobre las características del mercado en general.
- **Honestidad:** En la empresa se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la misma; proveemos información verídica sobre los productos que ofrecemos y sobre las calidades con que son fabricados.

### 8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Luego de realizar todo un análisis de direccionamiento estratégico y diagnóstico interno y externo con el grupo directivo de la compañía Anglo Trading, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos como parte del modelo de planeación estratégica a ser implementado en la empresa, los cuales permitirán alinear la organización para el cumplimiento de la misión y visión establecidas.

## Objetivos Estratégicos Anglo Trading S.A.S

- Fidelización de los clientes internos y externos a partir del año 2015.
- Aumentar la rentabilidad de las líneas de negocio en un 5% anual a partir del año 2015
- Duplicar las ventas de la compañía al año 2017.

### 8.3 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

La Matriz DOFA permite que la empresa Anglo Trading S.A.S determine estrategias que relacione las Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Fortalezas detectadas en los estudios de entorno interno, externo y competitivo realizados. Después de todo un análisis realizado con el equipo directivo de la empresa, se determinaron las siguientes estrategias que se presentan a continuación en la Matriz DOFA con las cuales se busca mejorar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y desaparecer las debilidades de la organización.

Tabla 37

*Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)*

	<b>FORTALEZAS –F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
	F1. La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo.	D1.No tiene la compañía habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio (gasto innecesario de tiempo y dinero)
	F2.Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera.	D2.Contar con poca disponibilidad financiera.
	F3. La compañía tiene claro las características del sector químico.	D3.Posee la compañía valor agregado en sus productos.
	F4.Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa.	D4.Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas no son las adecuadas para esta compañía.
	F5.Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas	D5. No promover a los

	competitivas.  F6.Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores.	empleados dentro de la compañía.
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1.Tecnología de punta para la distribución de productos.	Adquirir tecnología de punta para el transporte y bodegaje, que agilice la distribución de los productos (O1-F1)	Establecer un plan integral de gestión del talento (selección, inducción, capacitación, estímulos, evaluación del desempeño) humano que enfocado hacia la atención al cliente.(D5-O4-O5).
O2. Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector químico.	Ampliar la oferta de servicios a los clientes mediante la Implementación un laboratorio, con ayuda de nuestros proveedores, para la realización de ensayos.(O5-F6)	Reducir los costos de bodegaje, transporte y distribución de productos. (O1-F1)
O3. El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia.	Programar capacitaciones y entrenamientos con personas especializadas para el personal comercial, para que pueda brindar a los clientes una información actualizada.(O5-O4-F5)	Reducir el inventario en bodega a tres meses de consumo mediante la implementación de un aplicativo de control de inventarios. (O1-D1)
O4. En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico para disponer de personal especializado.	Adquisición de alta tecnología que impacte la Calidad del producto (F2-F3-F4-O2-03)	Buscar nuevas unidades de negocio con las que podamos ofrecer a los clientes productos innovadores.(D3-O3)
O5. La imagen de la empresa por la asesoría técnica brindada a los clientes, frente a lo ofrecido por los competidores.	Aumentar el promedio de compras mensuales realizadas por los clientes actuales. (F5-O6).  Evaluar otros mercados de carácter nacional para desarrollar nuevas operaciones comerciales	Mejorar e invertir en instalaciones y equipos de laboratorio adecuados para la organización en su proceso de comercialización y un entorno adecuado para el personal (O2-D4)  Realizar ensayos en el

<p>O6. La Calidad de los productos ofrecidos en comparación con la competencia.</p>	<p>(Apertura de nuevos mercados).(F3-O6)</p>	<p>laboratorio de los productos para garantizar una excelente calidad para los clientes (D3-06)</p> <p>Acceder a empréstitos del estado para programas de responsabilidad social corporativa (D2-O3)</p>
<b>AMENAZAS –A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>A1. La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales.</p>	<p>Buscar nuevos proveedores que ofrezcan productos de excelente calidad y así aumentar nuestro portafolio de productos.(A5-A11-F4)</p>	<p>Ofertar los productos en moneda extranjera para mantener así una utilidad fija(A2-A8-D2)</p>
<p>A2. El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia.</p>	<p>Realizar estudios de mercado con nuestros clientes para conocer sus necesidades(A9-F5)</p>	<p>Implementar un laboratorio donde se evalúen y comparen los productos.(D3-D4-A3-A4-A8)</p>
<p>A3. La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior.</p>	<p>Construir una página web que dé a conocer la empresa y los productos que comercializamos.(A6-F3)</p>	<p>Buscar proveedores que ofrezcan productos que cumplan con las regulaciones europeas y americanas.(A11-A7-A6-A5-D3)</p>
<p>A4. El no realizar procesos de producción compartida (sector químico)</p>	<p>Aumentar el número de clientes de la empresa ( A6-A9-F4-F5)</p>	<p>Realizar capacitaciones que tengan que ver con el desarrollo del sector químico en el mercado (A7-D5)</p>
<p>A5. La amplitud del portafolio de las empresas competidoras.</p>	<p>Contratar una persona para ventas técnicas que atienda Bogotá y sus alrededores.(A10-F3)</p>	<p>Manejo eficiente de inventarios en bodega (D1-A1-A9)</p>
<p>A6. Mayor participación en el mercado de las compañías competidoras.</p>	<p>Continuar con el acompañamiento por parte de los proveedores para brindar asesorías técnicas y comerciales.(F6-A4)</p> <p>Mejorar el área de asistencia técnica ampliando el servicio que se le brinda al cliente</p>	<p>Realizar una reingeniería a los procesos de la compañía para actualizar maquinaria e instalaciones en una nueva ubicación. (D4-A10-A11)</p>

<p>A7. Menor experiencia de la compañía frente a sus competidores.</p> <p>A8. Menores precios de los competidores.</p> <p>A9. Lealtad de los clientes con algunos de los competidores.</p> <p>A10. Mejor ubicación de algunos competidores.</p> <p>A11. Mayor innovación de los competidores.</p>	<p>(A3-A7-F4)</p> <p>Programa de actualización constante sobre fluctuación de tasas de cambio y proyecciones del banco de la república (A2-A1-F1-F2)</p>	
---	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta por David (2008)

#### 8.4 MAPA ESRATÉGICO

Después de analizar el direccionamiento estratégico y el diagnóstico interno y externo de la compañía Anglo Trading, se diseñó un mapa estratégico a partir de las perspectivas estratégicas para cada área, en el cual el grupo directivo de la compañía seleccionó algunas estrategias de la matriz DOFA.

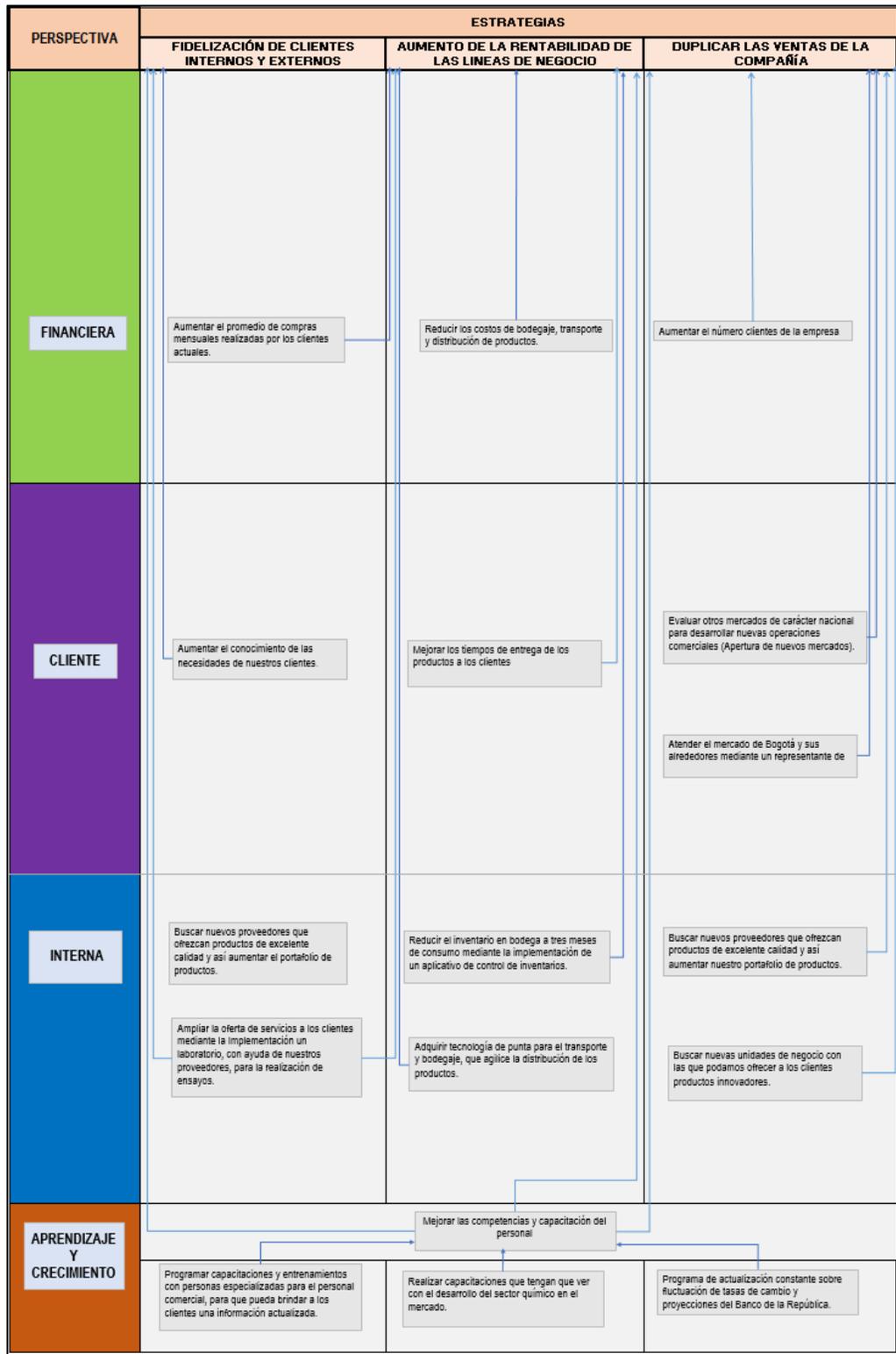


Figura 6. Mapa estratégico empresa Anglo Trading S.A.S  
 Fuente: Elaboración propia de acuerdo con metodología de Norton y Kaplan (1997)

## **CAPITULO 9**

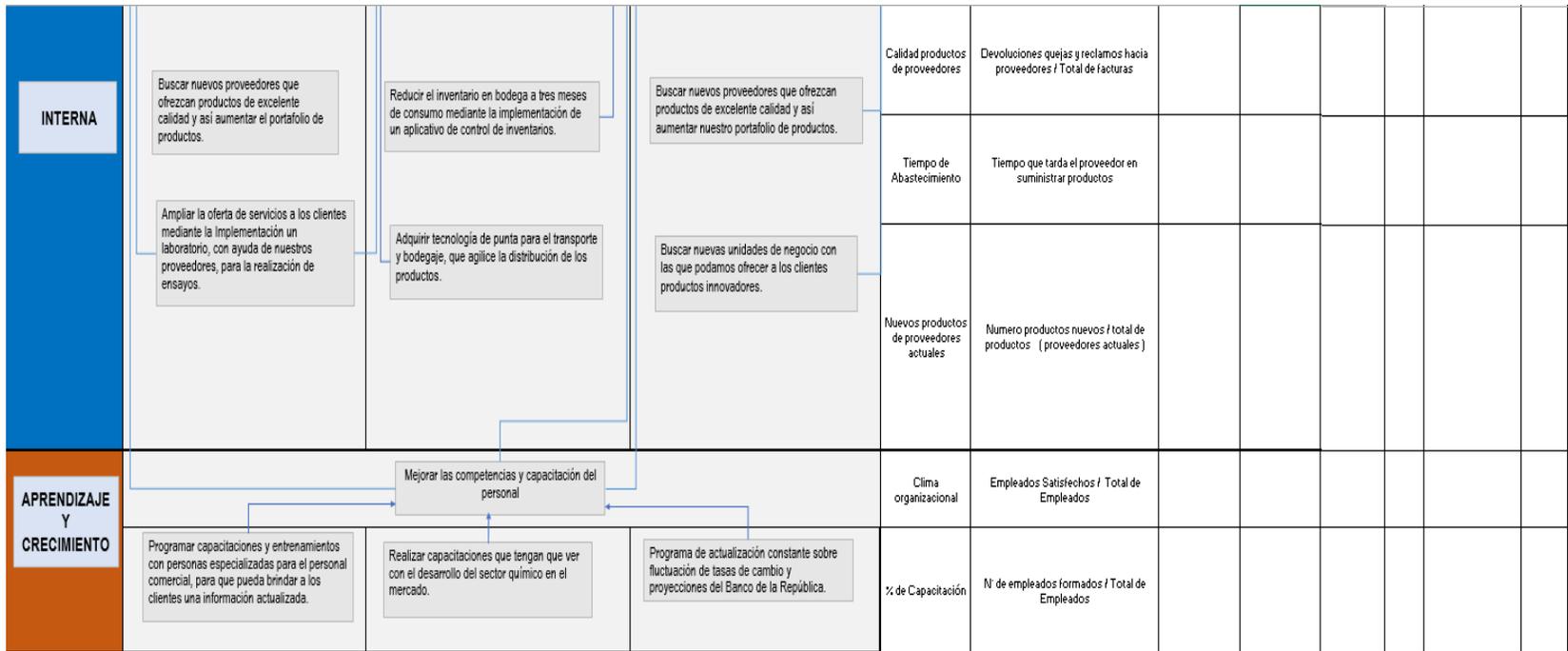
### **INDICADORES**

Se estableció con el grupo directivo los indicadores de gestión que se empezarán a medir en la compañía Anglo Trading S.A.S a partir del año 2015. Se definieron de acuerdo con los objetivos estratégicos planeados y con base en las perspectivas trabajadas en el mapa estratégico.

Se diseñó un cuadro de mando integral donde se controlará si los indicadores y las estrategias establecidas son funcionales para la organización.

Tabla 38  
Cuadro de mando integral para la empresa Anglo Trading S.A.S

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS			INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	DOCUMENTO GUIA	OBJETIVO	REAL	CUMPLIMIENTO	NIVEL
	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LAS LINEAS DE NEGOCIO	DUPLICAR LAS VENTAS DE LA COMPAÑÍA								
FINANCIERA	Aumentar el promedio de compras mensuales realizadas por los clientes actuales.	Reducir los costos de bodegaje, transporte y distribución de productos.	Aumentar el número clientes de la empresa	EBITDA	$\begin{aligned} & \text{Ventas/ingresos (facturación)} - \text{Costo de} \\ & \text{mercadería vendida} - \text{Depreciaciones y} \\ & \text{amortizaciones} \\ & = \text{Resultado bruto} - \text{Gastos} \\ & \text{administrativos} - \text{Gastos de} \\ & \text{comercialización} \\ & = \text{Resultado operativo (o ganancias antes} \\ & \text{de intereses e impuestos, EBIT)} \\ & + \text{amortizaciones y depreciaciones} \\ & = \text{Ganancias antes de intereses,} \\ & \text{impuestos, depreciaciones y} \\ & \text{amortizaciones (EBITDA)} \end{aligned}$						
				Rotación de ventas	$\text{ventas} / \text{cuentas} \times \text{cobrar}$						
				Margen Bruto	$\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}$						
				Rentabilidad Financiera (ROI)	$\text{Beneficios antes de intereses e impuestos (EAIT)} / \text{Activo total}$						
CLIENTE	Aumentar el conocimiento de las necesidades de nuestros clientes	Mejorar los tiempos de entrega de los productos a los clientes	Evaluar otros mercados de carácter nacional para desarrollar nuevas operaciones comerciales (Apertura de nuevos mercados).  Atender el mercado de Bogotá y sus alrededores mediante un representante de	Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad Total de clientes Encuestados}}$						
				Índice de cumplimiento en la entrega a clientes	$\frac{\text{Cantidad de productos entregados a tiempo}}{\text{cantidad de productos totales vendidos}} \times 100$						
				Nuevos Clientes	$\text{nuevos clientes} / \text{clientela total}$						
				Calidad de los productos	$\frac{\text{Devoluciones} + \text{Total de Ventas Quejas y Reclamos}}{\text{Total de Ventas}}$						



Fuente: Elaboración propia

### 9.1 ANÁLISIS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑADO

A cada indicador los directivos le determinarán la frecuencia de medición de acuerdo con las necesidades de evaluación de cada uno; éste tendrá las opciones de medida mensual, trimestral, semestral o anual. Es recomendable para los índices comerciales, de logística y financieros realizar mediciones mensuales para observar el comportamiento y determinar los ajustes respectivos.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS			INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	DOCUMENTO GUIA
	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LAS LINEAS DE NEGOCIO	DUPLICAR LAS VENTAS DE LA COMPAÑIA				
				EBITDA	Ventas/Ingresos (facturación) - Costo de mercadería vendida - Depreciaciones y amortizaciones = Resultado bruto - Gastos administrativos - Gastos de comercialización = Resultado operativo (o ganancias antes de intereses e impuestos, EBIT) + amortizaciones y depreciaciones = Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)		
				Rotación de ventas	ventas / cuentas a cobrar		<div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">                     Estado de resultado                      Informe de Cartera                      Informe de ventas                      Flujo de Caja                      Lista de proveedores                 </div>

Figura 7. Periodicidad de medición  
Fuente: Elaboración propia

Para cada indicador definido, es necesario contar con el documento guía que suministre cada área involucrada con la información necesaria para su cálculo; por esta razón, se despliega en esta opción una lista conformada por Balance general, Estado de resultado, Informe de cartera, Informe de ventas, Flujo de caja, Lista de clientes, Lista de proveedores, Encuestas a clientes y a proveedores.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS			INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	DOCUMENTO GUIA
	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LAS LINEAS DE NEGOCIO	DUPLICAR LAS VENTAS DE LA COMPAÑIA				
				EBITDA	Ventas/Ingresos (facturación) - Costo de mercadería vendida - Depreciaciones y amortizaciones = Resultado bruto - Gastos administrativos - Gastos de comercialización = Resultado operativo (o ganancias antes de intereses e impuestos, EBIT) + amortizaciones y depreciaciones = Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)		
				Rotación de ventas	ventas / cuentas a cobrar		<div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">                     Estado de resultado                      Informe de Cartera                      Informe de ventas                      Flujo de Caja                      Lista de proveedores                 </div>

Figura 8. Reportes para el cálculo de indicadores de gestión  
Fuente: Elaboración propia

Establecer la meta objetivo a la que se desea llegar en cada indicador de gestión, permite que la organización tenga claro lo que quiere lograr.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS			INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	DOCUMENTO GUIA	OBJETIVO
	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LAS LINEAS DE NEGOCIO	DUPLICAR LAS VENTAS DE LA COMPAÑIA					
				EBITDA	Ventas/Ingresos (facturación) - Costo de mercadería vendida - Depreciaciones y amortizaciones = Resultado bruto - Gastos administrativos - Gastos de comercialización = Resultado operativo (o ganancias antes de intereses e impuestos, EBIT) + amortizaciones y depreciaciones = Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)			

Figura 9. Indicador objetivo  
Fuente: Elaboración propia

Ingresar el dato real de cada indicador de gestión en el cuadro de mando, le permitirá a la compañía confrontar y realizar el respectivo análisis para cada caso.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS			INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	DOCUMENTACION	OBJETIVO	REAL
	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LAS LINEAS DE NEGOCIO	DUPLICAR LAS VENTAS DE LA COMPAÑIA						
				EBITDA	Ventas/Ingresos (facturación) - Costo de mercadería vendida - Depreciaciones y amortizaciones = Resultado bruto - Gastos administrativos - Gastos de comercialización = Resultado operativo (o ganancias antes de intereses e impuestos, EBIT) + amortizaciones y depreciaciones = Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)				

Figura 10. Indicador real  
Fuente: Elaboración propia

La compañía podrá visualizar el porcentaje de cumplimiento de indicador de gestión. Si el indicador real cumple con la meta establecida o la supera, en el campo de nivel aparecerá el ícono ; si se mantuvo estable aparecerá el ícono  y en su defecto si no cumplió con la meta aparecerá el ícono .

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS			INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	DOCUMENTACION	OBJETIVO	REAL	CUMPLIMIENTO	NIVEL
	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LAS LINEAS DE NEGOCIO	DUPLICAR LAS VENTAS DE LA COMPAÑIA								
				EBITDA	Ventas/Ingresos (facturación) - Costo de mercadería vendida - Depreciaciones y amortizaciones = Resultado bruto - Gastos administrativos - Gastos de comercialización = Resultado operativo (o ganancias antes de intereses e impuestos, EBIT) + amortizaciones y depreciaciones = Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	Trimestral	Balances general	10,000	30,000	300,00%	
				Rotación de ventas	ventas / cuentas a cobrar	Trimestral	Estado de resultados	10,000	9,000	90,00%	
				Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas netas	Semanal	Libro de clientes	10,000	3,000	30,00%	

Figura 11. Cumplimiento y nivel de los indicadores  
Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 10

### 10.1 CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo de grado se planteó la importancia de un plan estratégico para la compañía Anglo Trading S.A.S; Se le explico a el grupo directivo lo significativo que es planear el futuro de la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta factores de gran importancia como tratados de libre comercio, el mercado nacional e internacional del sector químico, las fluctuaciones de la tasas de cambio entre otros factores que es necesario estudiar para el diseño de un plan que debe ser actualizado periódicamente, esto con el fin de prever situaciones que afecten de forma positiva o negativa a la compañía.

La planeación y los indicadores de gestión establecidos le permiten a la compañía Anglo Trading S.A.S evaluar, analizar, controlar y actuar a tiempo frente alguna situación haciéndole seguimiento eficaz y eficiente a la empresa.

Las conclusiones más significativas son las siguientes:

- La compañía no dispone de los sistemas de evaluación de procesos para determinar estrategias dentro del mercado de la industria química no textil, por lo tanto el establecer sistemas de gestión permiten adecuar la compañía a los cambios que el mercado esté presentando.
- Los procesos actuales están más enfocados a resultados de corto plazo que a la definición de procesos de evaluación y gestión bajo un pensamiento estratégico.
- El proceso administrativo actual es de tipo reactivo evidenciando una estructura plana sin acciones de planeación adecuada a los cambios en el mercado.
- Los sistemas de gestión y capacitación de personal sólo están enfocados a las áreas técnicas y comerciales sin incluir un sistema de capacitación integral.
- Bajo la estructura actual, los directivos de la organización son conscientes de los cambios que requiere el negocio y actuaron de acuerdo con lo que sugería el proyecto bajo la concepción de un direccionamiento estratégico, determinando ellos mismos los objetivos y las estrategias que requiere la

organización para alcanzar los crecimientos esperados y la permanecía en los mercados donde desarrollan la actividad comercial.

- La organización se encontraba en un proceso de supervivencia en el mercado ya que si bien es cierto tenían determinada una visión a largo plazo, sus objetivos estaban enfocados en el corto plazo.
- La compañía Anglo Trading presenta un bajo perfil competitivo en el mercado respecto a las empresas del sector analizadas, lo que evidencia el débil posicionamiento en el sector químico.
- La empresa después de analizar los resultados obtenidos en el estudio del direccionamiento estratégico y del diagnóstico tanto interno como externo, se propone permanecer en el mercado del sector químico, mejorando su posición competitiva con el propósito de alcanzar el liderazgo en calidad y reconocimiento.  
La organización requiere por lo tanto, la implementación de las estrategias que surgen a partir del presente trabajo.
- El adoptar las estrategias que se proponen en la matriz DOFA, llevan a la organización a evaluar de forma constante el entorno interno y externo como punto de partida para la adopción de planes y programas encaminados a alcanzar sus objetivos estratégicos.
- La cultura organizacional actual de la compañía presenta deficiencias en la adopción de modelos y proyectos de desarrollo por el bajo índice de compromiso y capacitación de sus empleados.

Como conclusión final la compañía Anglo Trading S.A.S tiene todos los elementos tanto internos como externos para implementar un modelo de planeación estratégica.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

En el presente trabajo la estudiante realizó el acompañamiento y asesoría al grupo directivo de la compañía Anglo Trading S.A.S para la formulación de las estrategias a partir de un diagnóstico externo e interno de la misma. Se recomienda a la empresa implementar las estrategias establecidas a partir del análisis, aunque se sugiere redefinir los objetivos estratégicos así:

<b>Objetivo Estratégico actual</b>	<b>Objetivo estratégico propuesto</b>
Fidelización de los clientes internos y externos a partir del año 2015	Aumentar en un 20% anual el número de clientes de la empresa y en un 10% los pedidos de los actuales clientes a partir del año 2015.
Aumentar la rentabilidad de las líneas de negocio en un 5% anual a partir del año 2015.	
Duplicar las ventas de la compañía al año 2017	Incrementar en un 33% anual los ingresos generados por ventas a partir del año 2015.

En cuanto a la visión se sugiere a la empresa reconsiderar la meta de ser líderes en el mercado, ya que aun duplicando las ventas no se alcanzaría el nivel de la empresa que actualmente lidera el mercado. Se propone que la visión se enfoque a tener el mejor reconocimiento en calidad de sus productos, que de acuerdo con el análisis realizado es una fortaleza de la empresa.

Una vez realizados los ajustes se debe proceder a socializar e implementar la misión y visión de la empresa propuestas en el presente estudio bajo un enfoque holístico a partir del análisis interno (empresa) y externo (mercado). El seguimiento y medición del cumplimiento de objetivos estratégicos le permitirán a la organización asegurar la permanencia y crecimiento en el mercado.

Se recomienda que la empresa Anglo Trading S.A.S implemente la planeación estratégica propuesta con el fin de que hagan uso de esta herramienta, que es fundamental para alcanzar el éxito en el sector.

De otra parte se recomienda a la compañía implementar los objetivos tácticos por cada una de las áreas en forma articulada al Cuadro de Mando, para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el mismo.

Por último, es importante recomendar la utilización del cuadro de mando con el propósito de evaluar constantemente los indicadores y determinar si los planes y programas estratégicos se ajustan a los lineamientos de acuerdo con los objetivos establecidos en el mismo y analizar los cambios que pudieran presentarse.

## BIBLIOGRAFIA

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia*. Aquino: Universidad Santo Tomas.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica a indicadores del desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Educación.
- Bonilla, L. B. (2008). *Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes*. Costa Rica: Ágora.
- CAP, P. d. (17 de mayo de 2009). *Edición N. 9*. Obtenido de <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Gobernabilidad+-+Una+visi%C3%B3n+general+de+la+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica>
- Clariant. (2013). *Clariant Services & Products*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.latam.clariant.com/reg/latam/internet.nsf/vwWebPagesByID/94B4B49186283AF5C125769A0062EDA1?OpenDocument>
- Consejo Profesional de Ingeniería Química de Colombia*. (s.f.). Recuperado el 27 de 08 de 2014, de <http://www.cpiq.org.co/nosotros-13/>
- Daniel Martines Pedrós, A. M. (2005). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos .
- Daniel Martinez, A. M. (2012). *Análisis Interno* . Díaz De Santos .
- David, F. R. (2008). *Conceptos Administración Estrategica* . Mexico: PEARSON.

DEQUIM. (s.f.). *DEQUIM S.A un color para cada momento de la vida*. Recuperado el 29 de septiembre de 2014, de <http://dequim.com/sections/company>

Díaz, J. B. (1994). *Las tres armas estrategicas de la pequeña empresa* . Madrid: MAPCAL.

Drucker, P. F. (1994). *Dirección Por Objetivos* . Mexico: Diaz De Santos .

Echevarría, S. G. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. España: Diáz De Santos.

Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad* . Mexico: Pax Mexico.

Francés, A. (2006). *Estrategía y planes para la empresa*. Mexico: Pearson.

Garay, L. J. (s.f.). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Recuperado el 24 de 04 de 2014, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/231.htm>

García, D. B. (2009). *TIC tecnología e innovación*. Fundación EOI.

Gina Ibeth Barreto, A. C. (06 de 2011). *Turbulencia empresarial en Colombia:sector materias primas químicas 2001-2009*. Recuperado el 07 de 07 de 2014, de Facultad de Administración - Universidad del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3334/Fasc%EDculo95.pdf?sequence=1>

Giraldo, I. J. (s.f.). *Gerencia Estratégica*. Recuperado el 13 de 12 de 2014, de Notas de curso: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

Goodstein, L. D. (1997). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santafé de Bogota: Mc GRAW-HILL.

Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico*. Mexico : PEARSON .

Hitt, M. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson .

Huelva, U. D. (s.f.). Dirección Por Objetivos Aplicaciones en la Pequeña Empresa. *Dpto. Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones*, 2,3 .

ICONTEC. (2013). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001*. Bogotá.

Innova, P. (s.f.). *Guía Plan Estratégico*. Recuperado el 29 de 08 de 2013, de <http://pinnova.upc.edu/PLAESTRATGICcastell.pdf>

INPROQUIM. (2007). *INPROQUIM su solución en químicos*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.inproquim.com/corporativo.html>

ISO9001, C. (2013). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de <http://iso9001calidad.com/la-politica-de-calidad-101.html>

IUE, I. U. (s.f.). *Estrategias Gerenciales*. Recuperado el 07 de 03 de 2015, de Indicadores de Gestion: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

Juan Rojas Graell, S. B. (2010). *El plan de variabilidad*. Barcelona : PROFIT.

L.Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño organizacional*. Mexico: CENGAGE Learning.

LTDA, P. (2010). *PQUIM*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.pquim.com.co/>

Lusthaus, C. M.-H. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de investigaciones para el desarrollo.

- Marcelo López Trujillo, J. I. (2007). *Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información* . Manizales : Ingeniería .
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC.
- Martinez, G. C. (2003). *El pensamiento del estratega* . México: Plaza y Valdés.
- Michael Hitt, R. D. (2008). *Administración Estratégica* . Mexico: THOMSON.
- Michael Metzger, V. D. (2007). *Gerencia Estratégica De Mercadeo* . Mexico : THOMSON.
- Mike Bourne, P. B. (2004). *Cuadro Mando Integral en una semana* . España: Gestion 2000 S.A.
- Ministerio de Comercio, I. y. (16 de mayo de 2015). *Oficina de estudios economicos* . Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=63991>
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* . Mexico: Limusa.
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso* . Barcelona: Gestion 2000 S.A.
- Norton y Kaplan. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Norton y Kaplan, R. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Norton, R. S. (2001). *La organizacion focalizada en la estrategia* . Barcelona : Gestión 2000.
- Paz, C. A. (10 de Octubre de 2007). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/tablero-de-mando-y-control-o-balanced-scorecard-bsc/>
- Philip, k. (2012). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. Mexico: Pearson Educación.
- Rahnema, A. (2007). *Finanzas Internacionales*. Barcelona: Deusto.

- Richard B. Chase, N. J. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. McGraw-Hill.
- Ruiz, M. A. (03 de 2009). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN ESTABLECIMIENTO COMERCIALIZADOR DE MARROQUINERÍA* . Recuperado el 14 de 12 de 2014, de Barcelona: <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1546/1/025-TESES.IS009M50.pdf>
- Sainz, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica* . Madrid: ESIC.
- Salgueiro, A. A. (2001). *Indicador de gestión y Cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de santos.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogota: Norma.
- Serna Gómez, H. (1997). *Gerencia Estrategica*. Santafe de bogota: 3R.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estrategica*. Bogota: RAM.
- Superintendencia Financiera de Colombia*. (s.f.). Recuperado el 10 de 04 de 2014, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>
- Tzu, S. (1999). *El arte de la guerra* . Barcelona: Jose Ramón Ayllón .
- Valencia, J. R. (2005). *Como Aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* . Mexico: THOMSON.
- Villajos, J. M. (1999). *Tecnología y Desarrollo Económico en la Historia Contemporánea*. Oficina Española de Patentes Y Marcas .

VILLAMIL, J. A. (03 de 2013). *Productividad y cambio tecnológico en la industria colombiana*.

Recuperado el 24 de 04 de 2014, de

[http://www.fuac.edu.co/download/revista\\_economica/volumen\\_1n1/7-](http://www.fuac.edu.co/download/revista_economica/volumen_1n1/7-)

[productividad.pdf](http://www.fuac.edu.co/download/revista_economica/volumen_1n1/7-productividad.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### *Listado Variables Capacidad directiva*

Formato: Diagnóstico Interno

Objetivo: Identificar variables internas de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X *Si* o *NO*, si la variable directiva afecta el éxito de la compañía identificando si esta es una *FORTALEZA* o *DEBILIDAD*

*FORTALEZA*: variable que favorece el éxito de la compañía

*DEBILIDAD*: Variable que dificulta el éxito de la compañía

*DIRECCION*: influye en el proceso administrativo, contiene componentes principales como planeación, dirección, toma de decisiones y comunicación en la compañía

<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>Calificación 1</b>		<b>Calificación 2</b>		<b>Calificación 3</b>	
	<b>F</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>D</b>
1. Posee la compañía una imagen corporativa, significativa y posicionada en el mercado.		X		X		X
2. Tiene la compañía planteado planes estratégicos a mediano y largo plazo.		X		X		X
3. Ejecuta la compañía la planeación estratégica de acuerdo a planes y programas establecidos.		X		X		X
4. Responde la compañía de forma rápida a las condiciones cambiantes del mercado.	X			X	x	
5. Se adapta la compañía fácilmente a las necesidades de los clientes.	X		X		x	
6. Posee la compañía una buena comunicación con el personal externo e interno.	X			X	x	
7. Son eficientes los mecanismos de recompensas y de control de la compañía.		X		X		X
8. Tiene la compañía un nivel bajo de rotación de personal y de ausentismo.	X		X		x	
9. Posee la compañía tecnología que responda a los cambios de la industria.		X		X		X
10. Maneja adecuadamente la compañía el aumento generalizado y sostenido de los precios del mercado.	X		X		x	
11. Cuenta la compañía con los recursos como con las estrategias adecuadas para sobrevivir y competir en el mercado.	X			X		X

12. Es ágil y oportuna la toma de decisiones en la compañía.	X		X		x
13. Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente.		X		X	
					X

---

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 2  
Listado Variables Capacidad Tecnológica

Formato: Diagnóstico Interno

Objetivo: Identificar variables internas de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X Si o NO, si la variable directiva afecta el éxito de la compañía identificando si esta es una *FORTALEZA* o *DEBILIDAD*

*FORTALEZA*: variable que favorece el éxito de la compañía

*DEBILIDAD*: Variable que dificulta el éxito de la compañía

*TEGNOLOGIA*: todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3	
	F	D	F	D	F	D
1. Tiene la compañía habilidad para reducir inventarios y disminuir el dispendio (gasto innecesario de tiempo y dinero).		X		X		X
2. Posee la compañía capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos.		X	X			X
3. La compañía hace uso de la ciencia y la tecnología a la hora de distribuir sus productos.		X		X		X
4. Es líder la compañía en la industria de sector químico por sus productos y servicios.		X	X			X
5. La compañía logra su capacidad de distribución y de entrega del producto a tiempo.	X			X	X	
6. Posee la compañía valor agregado en sus productos.		X	X			X
7. Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas son las adecuadas para esta compañía.		X	X			X
8. Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa.	X		X		X	
9. Es crítico el nivel tecnológico de los insumos adquiridos por la compañía.		X		X		X
10. Afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía.	X		X			X
11. La compañía presenta barreras para mejorar su nivel tecnológico.		X	X			X

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 3.  
Listado Variables Capacidad Talento Humano

Formato: Diagnóstico Interno

Objetivo: Identificar variables internas de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X *Si* o *NO*, si la variable directiva afecta el éxito de la compañía identificando si esta es una *FORTALEZA* o *DEBILIDAD*

*FORTALEZA*: variable que favorece el éxito de la compañía

*DEBILIDAD*: Variable que dificulta el éxito de la compañía

*TALENTO HUMANO*: representa un elemento fundamental en la cultura empresarial, la satisfacción personal de cada individuo en la compañía , su reconocimiento como ser humano, el respeto , entro otros son componentes que conforman la cultura corporativa de una organización.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3		Calificación 4		Calificación 5	
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D
1. Cuenta la compañía con un departamento de personal o de recursos humanos.		X		X		X		X		X
2. Utiliza la compañía un proceso para la selección de su personal.	X		X		X		X		X	
3. Es altamente motivado el personal de la compañía.		X	X		X			X		X
4. Satisface el personal sus necesidades individuales en la compañía.		X	X			X		X		
5. La compañía realiza capacitación a sus empleados.		X		X	X			X		X
6. Es alta la satisfacción del trabajo en la compañía.		X		X	X			X		
7. Realiza la compañía evaluación de desempeño a sus		X	X			X		X		

empleados.

8. Posee la compañía un código de ética.	X		X		X		X		X
9. Se promueve a los empleados dentro de la compañía.	X		X		X		X		
10. Cuenta la compañía con condiciones físicas adecuadas para sus empleados.	X		X		X		X		X
11. Tiene la compañía buzón de sugerencias para presentar quejas y reclamos.	X		X		X		X		X
12. Posee la compañía manual de emergencias.	X		X		X		X		
13. Controla la compañía el promedio de retiros de sus empleados.	X		X		X		X		

---

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno.

Anexo 4.  
Listado Variables Capacidad Competitiva

Formato: Diagnóstico Interno

Objetivo: Identificar variables internas de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X Si o NO, si la variable directiva afecta el éxito de la compañía identificando si esta es una *FORTALEZA* o *DEBILIDAD*

*FORTALEZA*: variable que favorece el éxito de la compañía

*DEBILIDAD*: Variable que dificulta el éxito de la compañía

*COMPETITIVIDAD*: aspectos relacionados con el área comercial, exige control en los costos, altos estándar de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuno de las necesidades y expectativas del cliente.

CAPACIDAD COMPETITIVA	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3		Calificación 4		Calificación 5	
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D
1. La compañía tiene claro las características del sector químico.	X		X		X		X		X	
2. Conoce la compañía cuál es el segmento del sector químico donde se ubica su competencia.	X		X			X	X		X	
3. Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa.	X		X			X	X		X	
4. Controla la compañía las posibles respuestas de la competencia en el sector químico.		X	X		X			X	X	
5. Realiza la compañía benchmarking (proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones).		X	X		X			X	X	
6. Posee la compañía perfiles de competitividad.		X	X			X		X		X
7. Posee la compañía una base de datos de la competencia.		X	X		X		X			X
8. La compañía realiza estudios sistemáticos de competitividad.		X		X		X		X	X	

9. Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas.	X	X		X	X	X
10. Conoce la compañía las ventajas competitivas de la competencia.	X		X	X	X	X
11. Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores.	X		X	X	X	X
12. Conoce la compañía las fortalezas y debilidades de la competencia.	X		X	X	X	X
13. Tiene claridad la compañía sobre los factores claves para el éxito de esta en el sector químico.	X	X		X	X	X
14. La compañía es rival en cuantos precios para la competencia en el sector químico.	X	X		X		X X

---

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 5.  
*Listado Variables Capacidad Financiera*

Formato: Diagnóstico Interno

Objetivo: Identificar variables internas de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X *Si* o *NO*, si la variable directiva afecta el éxito de la compañía identificando si esta es una *FORTALEZA* o *DEBILIDAD*

*FORTALEZA*: variable que favorece el éxito de la compañía

*DEBILIDAD*: Variable que dificulta el éxito de la compañía

*FINANZAS*: *medida* de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa, frecuentemente esta capacidad modifica las estrategias existentes e influye en los planes de implementación de la organización.

CAPACIDAD FINANCIERA	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3	
	F	D	F	D	F	D
1. La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo.	X		X		X	
2. Es eficiente y efectiva la compañía en el uso de sus recursos.	X		X		X	
3. Posee la compañía estrategias de apalancamiento financiero.	X		X		X	
4. Cuenta la compañía con suficiente capital de trabajo.		X		X		X
5. Son claros y eficientes los procesos de presupuestos en la compañía.	X			X	X	
6. Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera.	X		X		X	
7. Posee la compañía disponibilidad de fondos internos para sus empleados.		X		X		X
8. Cuenta la empresa con fuentes de financiación.	X		X		X	
9. Tiene la empresa buena capacidad de endeudamiento.	X		X		X	
10. De acuerdo a los indicadores de las razones financieras la empresa es fuerte o débil en términos financieros.	X			X	X	

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 6.  
*Depuración de Debilidades Capacidad Directiva*

Asigne un número de 1 a 7 a cada una de las fortalezas listadas a continuación, asignando **1 A LA DE MENOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO Y 11 A LA DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA .**

**NOTA: Asigne solo UNA VEZ cada número**

<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>				
<b>DEBILIDAD</b>	<b>CALIFICACIÓN 1</b>	<b>CALIFICACIÓN 2</b>	<b>CALIFICACION 3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Posee la compañía una imagen corporativa, significativa y posicionada en el mercado.	4	7	7	18
2. Tiene la compañía planteado planes estratégicos a mediano y largo plazo.	3	6	5	14
3. Ejecuta la compañía la planeación estratégica de acuerdo a planes y programas establecidos.	5	4	4	13
4. Son eficientes los mecanismos de recompensas y de control de la compañía.	2	5	2	9
5. Posee la compañía tecnología que responda a los cambios de la industria	1	2	3	6
6. Cuenta la compañía con los recursos como con las estrategias adecuadas para sobrevivir y competir en el mercado.	7	3	1	11
7. Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente.	6	1	6	13

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 7.  
*Depuración de Debilidades Capacidad Tecnológica*

Asigne un número de 1 a 8 a cada una de las fortalezas listadas a continuación, asignando **1 A LA DE MENOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO Y 8 A LA DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA.**

**NOTA: Asigne solo UNA VEZ cada número**

<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>				
<b>DEBILIDAD</b>	<b>Calificación 1</b>	<b>Calificación 2</b>	<b>Calificación 3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Posee la compañía capacidad de innovación en cuánto productos, servicios y procesos.	4	5	6	15
2. La compañía hace uso de la ciencia y la tecnología a la hora de distribuir sus productos.	5	6	2	13
3. Es líder la compañía en la industria de sector químico por sus productos y servicios.	8	7	1	16
4. Posee la compañía valor agregado en sus productos.	3	4	8	15
6. Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas son las adecuadas para esta compañía.	6	8	4	18
7. Es crítico el nivel tecnológico de los insumos adquiridos por la compañía.	1	1	3	5
8. La compañía presenta barreras para mejorar su nivel tecnológico.	2	2	5	9

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 8.  
*Depuración de Debilidades Capacidad Talento Humano*

Asigne un número de 1 a 11 a cada una de las fortalezas listadas a continuación, asignando **1 A LA DE MENOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO Y 11 A LA DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA .**

**NOTA: Asigne solo UNA VEZ cada número**

<b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>						
<b>DEBILIDAD</b>	<b>Calificación 1</b>	<b>Calificación 2</b>	<b>Calificación 3</b>	<b>Calificación 4</b>	<b>Calificación 5</b>	<b>Total</b>
1. Cuenta la compañía con un departamento de personal o de recursos humanos.	10	9	3	8	8	38
2. Es altamente motivado el personal de la compañía.	3	10	1	7	6	27
3. Satisface el personal sus necesidades individuales en la compañía.	8	11	2	5	9	35
4. La compañía realiza capacitación a sus empleados.	9	7	4	4	2	26
5. Es alta la satisfacción del trabajo en la compañía.	2	8	5	11	3	29
6. Realiza la compañía evaluación de desempeño a sus empleados.	4	6	6	3	4	23
7. Posee la compañía un código de ética.	7	5	7	10	5	34
8. Se promueve a los empleados dentro de la compañía.	5	2	11	9	11	38

9. Tiene la compañía buzón de sugerencias para presentar quejas y reclamos.	6	3	8	6	7	30
10. Posee la compañía manual de emergencias.	1	4	10	2	10	27
11. Controla la compañía el promedio de retiros de sus empleados.	11	1	9	1	1	23

---

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 9.  
*Depuración Fortalezas Capacidad Financiera*

Asigne un número de 1 a 8 a cada una de las fortalezas listadas a continuación, asignando **1 A LA DE MENOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO Y 8 A LA DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA.**  
**NOTA: Asigne solo UNA VEZ cada número**

FORTALEZA	CAPACIDAD FINANCIERA			TOTAL
	Calificación 1	Calificación 2	Calificación 3	
1. La compañía cumple con sus obligaciones exigibles en el corto plazo.	4	8	8	20
2. Es eficiente y efectiva la compañía en el uso de sus recursos.	3	6	2	11
3. Posee la compañía estrategias de apalancamiento financiero.	2	1	7	10
4. Son claros y eficientes los procesos de presupuestos en la compañía.	1	5	3	9
5. Cuenta la compañía con personal con experiencia y capacitación adecuada en la parte financiera.	6	7	4	17
6. Cuenta la empresa con fuentes de financiación.	5	4	6	15
7. Tiene la empresa buena capacidad de endeudamiento.	7	2	5	14

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 10  
*Depuración Fortalezas Capacidad Competitiva*

Asigne un número de 1 a 11 a cada una de las fortalezas listadas a continuación, asignando **1 A LA DE MENOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO Y 11 A LA DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA.**

**NOTA: Asigne solo UNA VEZ cada número**

FORTALEZA	CAPACIDAD COMPETITIVA			TOTAL
	Calificación 1	Calificación 2	Calificación 3	
1. La compañía tiene claro las características del sector químico.	10	9	3	38
2. Conoce la compañía cuál es el segmento del sector químico donde se ubica su competencia.	3	10	1	27
3. Tiene clara la compañía cuál es su competencia directa.	8	11	2	35
4. Controla la compañía las posibles respuestas de la competencia en el sector químico.	9	7	4	26
5. Realiza la compañía benchmarking (proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones).	2	8	5	29
6. Posee la compañía una base de datos de la competencia.	4	6	6	23
7. Tiene claro la compañía cuáles son sus ventajas competitivas.	7	5	7	34
8. Tiene la compañía una relación sólida entre sus proveedores y distribuidores	5	2	11	38
9. Conoce la compañía las fortalezas y debilidades de la competencia.	6	3	8	30
10. Tiene claridad la compañía sobre los factores claves para el éxito de esta en el sector químico.	1	4	10	27

11. La compañía es rival en cuantos precios para la competencia en el sector químico.	11	1	9	23
---	----	---	---	----

---

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico interno

Anexo 11  
*Listado Factores Fuerza Económica*

Formato: Diagnóstico Externo

Objetivo: Identificar factores Externos que afectan el logro de los objetivos de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X si el factor afecta el éxito de la compañía identificando si este es una *OPORTUNIDAD* o *AMENAZA*

*OPORTUNIDAD*: factor que favorece el éxito de la compañía

*AMENAZA*: factor que dificulta el éxito de la compañía

*ECONÓMICO*: relacionados con el comportamiento de la economía el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto al nivel nacional como internacional

FACTOR ECONÓMICO	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3	
	O	A	O	A	O	A
1. El crecimiento económico de Colombia durante el año 2013.	X		x		x	
2. Que la inflación haya decrecido en el 2013.	X				x	
5. El comportamiento negativo anual de ventas del sector químico en Colombia.		X	x			X
6. El que Colombia cuente con un tratado de libre comercio con Perú.		X	x		x	
7. La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales.		X	x			X
8. Índice de Competitividad Global, Colombia mejoró 4 puestos en el último año, ocupando el lugar 48 entre 60 economías estudiadas.	X		x		x	
9. La inversión extranjera de Colombia en el año 2013 bajara 0,829 millones de dólares.		X				X
10. El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia.		X		X		X

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico externo

Anexo 12  
Listado Factores Fuerza Política

Formato: Diagnóstico Externo

Objetivo: Identificar factores Externos de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X si el factor afecta el éxito de la compañía identificando si este es una *OPORTUNIDAD* o *AMENAZA*

*OPORTUNIDAD*: factor que favorece el éxito de la compañía

*AMENAZA*: factor que dificulta el éxito de la compañía

*POLÍTICOS*: se refiere a al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales: los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos).

FACTOR POLÍTICO	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3	
	O	A	O	A	O	A
1. El requerimiento de licencia para la elaboración de productos.	X			X	X	
2. Colombia este en un año electoral.		X		X		
3. El permiso otorgado por el Gobierno Nacional, a través de la industria militar para importación de productos químicos.	X			X	X	
4. Los reiterados paros camioneros		X		X		X
5. Que en Colombia las empresas necesiten de proveeduría extranjera para satisfacer necesidades internas.		X	X		X	
6. El sector químico sea inexplorado o escasamente analizado por el gobierno.		X		X		X

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico externo

Anexo 13  
Listado Factores Fuerza Social

Formato: Diagnóstico Externo

Objetivo: Identificar factores Externos de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X si el factor afecta el éxito de la compañía identificando si este es una *OPORTUNIDAD* o *AMENAZA*

*OPORTUNIDAD*: factor que favorece el éxito de la compañía

*AMENAZA*: factor que dificulta el éxito de la compañía

*SOCIALES*: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura)

FACTOR SOCIAL	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3	
	O	A	O	A	O	A
1. Que en el mercado laboral la Tasa de Desempleo del 2013 haya bajado de 9,6 a 7,8 (fin de período).	X		x		x	
2. Ley 100 de 1993 "Sistema General de la Seguridad Social Integral".	X		x			
3. En Colombia sea de gran importancia el cumplimiento de las normativas de salud y las de medio ambiente.	X		x		x	
4. El no realizar procesos de producción compartida (sector químico).		X		X		X
5. Preferencia en el mercado nacional e internacional por productos químicos con origen colombiano.	X		x		x	
7. El sector químico Colombiano impacte positivamente en el mercado siendo vital para la producción de bienes de consumo final.	X		x		x	
9. Los cambios bruscos y repentinos en gustos y preferencias de los clientes.		X	x			X

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico externo

Anexo 14  
Listado Factores Fuerza Tecnológica

Formato: Diagnóstico Externo

Objetivo: Identificar factores Externos de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X si el factor afecta el éxito de la compañía identificando si este es una *OPORTUNIDAD* o *AMENAZA*

*OPORTUNIDAD*: factor que favorece el éxito de la compañía

*AMENAZA*: factor que dificulta el éxito de la compañía

*TECNOLÓGICOS*: los relacionados con el desarrollo de las maquinas, herramientas, los procesos, los materiales, etc.

FACTOR TECNOLOGICO	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3	
	O	A	O	A	O	A
1. Tecnología de punta para la distribución de productos.	X		X		X	
2. Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector químico	X		X		X	
3. Fomentar el lanzamiento y surgimiento de nuevos y mejores empaques de los productos en Colombia.	X		X		X	
4. Los competidores tengan flota propia.		X	X			X
5. La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior.		X		X		X
6. El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia.	X		X		X	
7. En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico.	X		X		X	

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico externo

Anexo 15  
Listado Factores Fuerza Geográfica

Formato: Diagnóstico Externo

Objetivo: Identificar factores Externos de la compañía

Instrucciones: Señalar con una X si el factor afecta el éxito de la compañía identificando si este es una *OPORTUNIDAD* o *AMENAZA*

*OPORTUNIDAD*: factor que favorece el éxito de la compañía

*AMENAZA*: factor que dificulta el éxito de la compañía

*GEOGRÁFICOS*: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

FACTOR GEOGRÁFICO	Calificación 1		Calificación 2		Calificación 3	
	O	A	O	A	O	A
1. El mal estado de las carreteras de Colombia para el transporte de los productos.		X		X		x
2. El cambio climático de los últimos años.		X		X		x
3. los proyectos futuros que tiene Colombia para ampliar los canales de distribución para la expansión de productos de manera más efectiva.	X		X		x	

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico externo

Anexo 16  
*Depuración Oportunidades Factores Económico – Político – Social – Tecnológico  
 – Geográfico*

Asigne un número de 1 a 15 a cada una de las oportunidades listadas a continuación, asignando **1 A LA DE MENOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO Y 15 A LA DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LA COMPAÑIA.**

**NOTA: Asigne solo UNA VEZ cada número**

<b>DEPURACION OPORTUNIDADES FACTORES ECONOMICO-POLITICO-SOCIAL-TECNOLOGICO-GEOGRAFICO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIFICACION 1</b>	<b>CALIFICACION 2</b>	<b>TOTAL</b>
1. El crecimiento económico de Colombia durante el año 2013.	10	10	20
2. Que la inflación haya decrecido en el 2013.	4	4	8
3. El que Colombia cuente con un tratado de libre comercio con Perú.	5	5	10
4. Índice de Competitividad Global, Colombia mejoró 4 puestos en el último año, ocupando el lugar 48 entre 60 economías estudiadas.	3	3	6
5. los proyectos futuros que tiene Colombia para ampliar los canales de distribución para la expansión de productos de manera más efectiva.	11	11	22
6. Tecnología de punta para la distribución de productos.	14	14	28
7. Avances tecnológicos que mejoren los procesos de producción del bien final en el sector químico	15	15	30
8. Fomentar el lanzamiento y surgimiento de nuevos y mejores empaques de los productos en Colombia.	2	1	3
9.El acelerado desarrollo tecnológico y los adelantos generados por la investigación y el desarrollo en el sector industrial en Colombia	12	12	24
10. En Colombia se cuenta con personal altamente calificado en el sector químico.	13	13	26
11. Que en el mercado laboral la Tasa de Desempleo del 2013 haya bajado de 9,6 a 7,8 (fin de período).	7	6	13
12.Ley 100 de 1993 "Sistema General de la Seguridad Social Integral"	6	7	13
13. En Colombia sea de gran importancia el cumplimiento de las normativas de salud y las de medio ambiente.	8	9	17
14. Preferencia en el mercado nacional e internacional por productos químicos con origen	1	2	3

colombiano.

15. El sector químico Colombiano impacte positivamente en el mercado siendo vital para la producción de bienes de consumo final	9	8	17
---	---	---	----

---

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico externo

Anexo 17  
*Depuración de Amenazas Factores Económico – Político – Social – Tecnológico – Geográfico*

Asigne un número de 1 a 13 a cada una de las amenazas listadas a continuación, asignando **1 A LA DE MENOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO Y 13 A LA DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA.**

**NOTA: Asigne solo UNA VEZ cada número**

DEPURACION AMENAZAS FACTORES ECONOMICO-POLITICO-SOCIAL-TECNOLOGICO-GEOGRAFICO			
AMENAZAS	CALIFICACION 1	CALIFICACION 2	TOTAL
1. El comportamiento negativo anual de ventas del sector químico en Colombia.	8	8	16
2. La disminución de los precios por parte de los competidores internacionales.	13	13	26
3. La inversión extranjera de Colombia en el año 2013 bajara 0,829 millones de dólares.	7	7	14
4. El comportamiento inestable de la tasa de cambio en Colombia.	12	12	24
5. Colombia este en un año electoral.	2	2	4
6. Los reiterados paros camioneros.	5	5	10
7. El sector químico sea inexplorado o escasamente analizado por el gobierno.	4	4	8
8. El mal estado de las carreteras de Colombia para el transporte de los productos.	6	6	12
9. El cambio climático de los últimos años.	1	1	2
10. Los competidores tengan flota propia.	3	3	6
11. La competencia haya traído avance tecnológico importado del exterior.	11	10	21
12. El no realizar procesos de producción compartida (sector químico).	10	11	21
13. Los cambios bruscos y repentinos en gustos y preferencias de los clientes.	9	9	18

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el diagnóstico externo

Anexo 18  
*Importancia de Factores Críticos de Éxito*

**Matriz de Perfil Competitivo para Anglo Trading S.A.S**

Identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de la empresa. A continuación se mostrara una lista de los factores críticos de éxito. (David, 2008).

Asigne a cada factor una ponderación entre 0(no importante) y 100 % (muy importante) con la que indique la importancia relativa de cada factor para lograr el éxito en **la industria**.

**LA SUMA DE LAS PONDERACIONES DE TODAS LOS FACTORES DEBE SER IGUAL AL 100%.**

**NOTA: Asigne solo UNA VEZ cada número.**

Factores críticos de éxito	Ponderación1	ponderación 2	Ponderación3	Peso ponderado
Portafolio	10%	10%	10%	10,0%
Participación en el mercado	10%	10%	15%	11,7%
precios	20%	25%	15%	20,0%
Innovación	10%	10%	5%	8,3%
Calidad de los productos	5%	10%	20%	11,7%
Ubicación	5%	5%	5%	5,0%
Experiencia de la compañía	10%	5%	5%	6,7%
Asesoría Técnica a los clientes	15%	15%	15%	15,0%
Lealtad de sus clientes	15%	10%	10%	11,7%
	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>	1,00

Nota:  $P_{(1,2,3)}$  : Ponderación de factores internos por cada integrante del grupo directivo, quienes deben calificar según el grado de importancia del factor sin que la suma total supere el 100%

P ponderado: Promedio simple de las ponderaciones realizadas por cada integrante del grupo directivo

Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el perfil competitivo

Anexo 19  
Calificación de Factores Críticos de Éxito

### Matriz de Perfil Competitivo para Anglo Trading S.A.S-Paso 2

A continuación se mostrará una lista de los factores críticos de éxito para el sector químico que se identificaron en el proceso, con un peso ponderado, el cual fue asignado por el grupo directivo. De acuerdo con esto asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4, a las fortalezas entre 3 y 4, y a las debilidades entre 1 y 2 de acuerdo a la presencia de la variable en cada organización.

- 1: Debilidad importante  
2: Debilidad menor  
3: fortaleza menor  
4: fortaleza importante

Factores críticos de éxito	Peso ponderado	ANGLO TRADING S.A.S	ANGLO TRADING S.A.S	ANGLO TRADING S.A.S	DEQUIM	DEQUIM	DEQUIM	CLARIA NT	CLARIA NT	CLARIA NT	PQUIM	PQUIM	PQUIM
		C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Portafolio	10,0%	1	1	1	4	3	2	4	4	4	4	4	3
Participación en el mercado	11,7%	1	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3
precios	20,0%	4	3	3	4	4	4	1	1	1	4	4	4
Innovación	8,3%	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	3	2
Calidad de los productos	11,7%	4	4	4	1	1	1	4	4	4	2	3	3
Ubicación	5,0%	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2	4	4
Experiencia de la compañía	6,7%	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
Asesoría Técnica a los clientes	15,0%	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Lealtad de sus	11,7%	1	1	2	1	1	2	4	4	4	4	2	2

clientes

Nota: P ponderado: Promedio simple de las ponderaciones realizadas a cada factor crítico de éxito por cada integrante del grupo directivo

$C_{(1,2,3)}$  : Calificación por cada integrante del grupo directivo de acuerdo a la presencia de cada factor crítico en las diferentes organizaciones, quienes califican en una escala de 1 a 4, así: 4: Fortaleza importante; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad importante.

Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el perfil competitivo

## Anexo 20

### *Encuesta sobre Misión Actual*

Seleccionar con una X si la Misión Actual de la compañía responde a las siguientes preguntas.

Encuesta sobre Misión Actual	Calificación 1		Calificación 2	
	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es la razón de ser de la empresa?	X		x	
¿Quiénes son nuestros clientes?	X		x	
¿Cuáles son nuestras líneas de productos y servicios?		x		x
¿Cuál es nuestro elemento diferenciador, ventaja competitiva?		x		x
¿Cuáles son nuestros valores?		x		x
¿En dónde compite la empresa geográficamente?		x		x

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el direccionamiento

Anexo 21  
*Encuesta sobre Visión Actual*

Seleccionar con una X si la Visión Actual de la compañía responde a las siguientes preguntas.

<b>Encuesta sobre Visión Actual</b>	<b>Calificación 1</b>		<b>Calificación 2</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿A dónde quiere llegar la empresa en el futuro?		X		X
¿Cuál es el horizonte de tiempo?	X		x	

Nota: Instrumento aplicado al grupo Directivo en taller realizado para analizar el direccionamiento estratégico