

Plan Estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, periodo 2019-2024.

Ricardo Andrés Sarralde Arellano

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo
San Juan de Pasto
2019**

Plan Estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, periodo 2019-2024.

Ricardo Andrés Sarralde Arellano

**Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar el título en
Gerencia Estratégica de Mercadeo**

Jaime Gutiérrez

Asesor

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo**

San Juan de Pasto

2019

Nota de aceptación

Nota de aceptación

Firma del presidente

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2019.

Dedicatoria y Agradecimientos

Tabla de contenido

Resumen.....	11
1. Planteamiento del Problema	13
1.1. Descripción del problema	13
1.2. Formulación del problema	13
2. Justificación	14
3. Objetivos	15
3.1. Objetivo General	15
3.2. Objetivos Específicos.....	15
4. Marco de Referencia	16
4.1. Marco Teórico.....	16
4.2. Marco Conceptual	27
4.3. Marco Contextual.....	28
4.4. Marco legal	29
5. Metodología	30
5.1 Tipo de investigación	30
5.2 Instrumentos de recolección de la información	31
5.2.1 Fuentes primarias.	31
5.2.2 Fuentes secundarias.	31
5.3 Tratamiento y presentación de la información.....	32
6. Desarrollo de la Investigación	32
6.1 Tabulación de la encuesta realizada al personal de la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto.	33
6.1.1. Resultados entrevista gerencia Empresa Aliños la Garza.	41
6.2 Análisis mediante la aplicación de matrices	46

6.2.1. Análisis de capacidades.	46
6.2.2. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)	53
6.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	56
6.2.4. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).	57
6.2.6. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).	60
6.3 Análisis estratégico	62
6.3.1. Matriz de Vulnerabilidad	62
6.3.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	64
6.3.4. Matriz Interna y Externa (IE).	67
6.3.5. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	68
6.3.7. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).	70
6.4 Redireccionamiento estratégico de la empresa aliños la garza	74
6.5 Estrategia que permita a la empresa alcanzar sus metas y objetivos propuestos	80
7. Plan de acción para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto	81
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficos	86
Anexos	

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Matriz Interna – Externa.....	24
<i>Figura 2.</i> Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.	25
<i>Figura 3.</i> Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa	33
<i>Figura 4.</i> Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la estructura organizacional de la empresa (nivel de jerarquía directiva, administrativa, operativa y de servicios generales).....	34
<i>Figura 5.</i> Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de cómo se lleva a cabo la publicidad de la empresa.....	34
<i>Figura 6.</i> Distribución porcentual en cuanto a capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo y manejo de equipos y maquinaria	35
<i>Figura 7.</i> Distribución porcentual en cuanto a la realización de reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y trabajadores	35
<i>Figura 8.</i> Distribución porcentual en cuanto a tipo de incentivos que recibe por su trabajo	36
<i>Figura 9.</i> Distribución porcentual en cuanto a la realización de evaluación periódica del desempeño de los colaboradores.....	36
<i>Figura 10.</i> Distribución porcentual en cuanto a la existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo	37
<i>Figura 11.</i> Distribución porcentual en cuanto si se suministra elementos de protección personal según los factores de riesgo	37
<i>Figura 12.</i> Distribución porcentual en cuanto a la implementación de planes estratégicos.....	38
<i>Figura 13.</i> Distribución porcentual en cuanto a la realización de planes de acción coherente y adecuada	38
<i>Figura 14.</i> Distribución porcentual en cuanto a reconocimiento de las ventajas frente a la competencia	39
<i>Figura 15.</i> Distribución porcentual en cuanto si los productos cuentan con su propia imagen corporativa	39
<i>Figura 16.</i> Matriz de Vulnerabilidad	63

<i>Figura 17. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	<i>65</i>
<i>Figura 18. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG).....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 19. Matriz Interna Externa (IE)</i>	<i>67</i>
<i>Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia</i>	<i>69</i>

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Perfil de Capacidad Interna</i>	19
Tabla 2. <i>Perfil de Oportunidades y Amenazas</i>	20
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	21
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	22
Tabla 5. <i>Matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fortalezas</i>	23
Tabla 6. <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	26
Tabla 7. <i>Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica</i>	27
Tabla 8. <i>Fuentes Primarias</i>	31
Tabla 9. <i>Fuentes Secundarias</i>	32
Tabla 10. <i>Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)</i>	53
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	56
Tabla 12. <i>Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)</i>	57
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	58
Tabla 14. <i>Matriz De Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA)</i>	60
Tabla 15. <i>Matriz de Vulnerabilidad</i>	62
Tabla 16. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	64
Tabla 17. <i>Posición de participación relativa del mercado</i>	66
Tabla 18. <i>Resultados Ponderados</i>	67
Tabla 19. <i>Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)</i>	68
Tabla 20. <i>Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)</i>	71
Tabla 21. <i>Plataforma estratégica Aliños la Garza</i>	74
Tabla 22. <i>Plan Operativo</i>	81

Índice de anexos

Anexo 1. Formato de encuesta.....	89
Anexo 2. Guía de entrevista.....	93

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un Plan estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, motivado entre otros aspectos en la disminución de su participación comercial y competitiva en el mercado regional.

Se llevó a cabo un diagnóstico y evaluación del entorno interna y externa de la organización, aplicando las matrices de evaluación de factores internos (MEFI), evaluación de factores externos (MEFE), perfil competitivo (MPC), vulnerabilidad, posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Grupo Consultor de Boston (BCG), Interna y Externa (IE), Perfil de Capacidad Interna (PCI), Gran Estrategia (GE) Y Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).

Estas contribuyeron de forma técnica a la formulación de objetivos y estrategias corporativas que fueron plasmadas finalmente en un plan de acción dirigido al fortalecimiento organizacional, que conlleve a su vez, al mejoramiento de su posición competitividad en el mercado, periodo 2019-2024.

Finalmente se espera que, con la formulación y posterior ejecución de este plan estratégico, la empresa cuente con alternativas estratégicas que le permitan desarrollar los objetivos de sostenibilidad y crecimiento comercial a corto, mediano y largo plazo.

Abstract

This work has as objective the development of a Strategic Plan for the company Aliños la Garza of the city of Pasto, motivated among other aspects in the reduction of its commercial and competitive participation in the regional market.

A diagnosis and evaluation of the internal and external environment of the organization was carried out, applying the matrices of evaluation of internal factors (MEFI), evaluation of external factors (MEFE), competitive profile (MPC), vulnerability, strategic position and evaluation of the action (PEYEA), Boston Consulting Group (BCG), Internal and External (IE), Internal Capacity Profile (PCI), Great Strategy (GE) and Quantitative Strategic Planning Matrix (MCPE).

These contributed in a technical way to the formulation of corporate objectives and strategies that were finally embodied in an action plan aimed at organizational strengthening, which in turn leads to the improvement of its competitive position in the market, period 2019-2024.

Finally, it is expected that, with the formulation and subsequent execution of this strategic plan, the company will have strategic alternatives that allow it to develop the objectives of sustainability and commercial growth in the short, medium and long term.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del problema

El problema central de investigación es la ausencia de un proceso de planeación estratégica en la empresa Aliños La Garza, que le permita afrontar ese nuevo escenario de rivalidad entre los competidores. Actualmente, la empresa desconoce su situación actual a nivel interno y externo y no ha formulado objetivos ni mucho menos estrategias y acciones que le permitan usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas y disminuir las debilidades, fortaleciendo su eficiencia operacional y los niveles de productividad y competitividad empresarial.

Si el problema persiste en la organización, la empresa no podrá mejorar su capacidad competitiva y afrontar los nuevos escenarios comerciales, repercutiendo en sus niveles de ventas y participación en el mercado a corto, mediano y largo plazo. Además, al no fortalecer su funcionamiento interno, la productividad empresarial se verá afectada, repercutiendo en la estructura de costos.

Es de vital importancia que Aliños La Garza tenga en cuenta factores internos y externos que influyan directamente sobre el desarrollo de sus actividades, es por ello que se hace necesario el diseñar un plan estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, que le permita mejorar su posicionamiento, crecimiento y competitividad, en el periodo 2019-2024.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles es el direccionamiento estratégico, los objetivos empresariales y las estrategias corporativas que debe desarrollar la empresa “Aliños La Garza” de la ciudad de Pasto, para mejorar su eficiencia operacional y los niveles de competitividad, durante el periodo 2019 a 2024?

2. Justificación

La razón por la cual se justifica esta investigación, es la necesidad de un proceso de planeación estratégica en la empresa Aliños La Garza de la ciudad de Pasto, aspecto clave para la toma de decisiones y el fortalecimiento del área gerencial objeto de estudio. Por lo tanto, fue importante conocer la situación actual de la empresa a nivel interno como externo, con el fin de plantear objetivos, estrategias y acciones organizacionales, que contribuyan al mejoramiento de su eficiencia operativa, así como, a la consolidación de la empresa como una organización eficiente y altamente competitiva en su mercado.

Todas las actividades a realizarse en una empresa, deberían contar previamente con un proceso de planificación estratégica, que permita tener una visión y misión clara y específica de lo que la pretende desea alcanzar a corto, media y largo plazo, de tal manera, que este sentido de dirección estratégico, le permita a la gerencia establecer mayor control sobre las alternativas existentes para lograr los objetivos planteados. En este sentido, con la propuesta de formulación de plan estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, se buscó dar solución a una necesidad latente de direccionamiento estratégico, que beneficie a de todas las personas que de una u otra forma están involucradas con el desarrollo de su objeto social, y genere para los socios un retorno de la inversión que le permita mantenerse en el mercado.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, que le permita mejorar su posicionamiento, crecimiento y competitividad, en el periodo 2019-2024.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el análisis situacional interno y externo para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto.
- Definir el direccionamiento estratégico, los objetivos empresariales y las estrategias corporativas para la empresa Aliños la Garza de Pasto.
- Elaborar un plan de acción que permita el desarrollo del plan estratégico en Aliños la Garza de la ciudad de Pasto.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco Teórico

La mayor parte de los individuos comprenden la necesidad de hacer una planeación previa al comienzo de un proyecto a gran escala, pero opuesto a ello entienden muy poco la necesidad de idear esa forma de planear.

El Direccionamiento Estratégico es un elemento importante dentro del proceso administrativo de las organizaciones, las cuales requieren para su supervivencia establecer una dirección basada en objetivos y metas que contribuyan a que la empresa se mantenga a flote, a pesar de posibles sucesos inesperados en cualquiera de sus negocios o líneas de productos, la planeación de políticas, estrategias y objetivos se constituye en una herramienta administrativa crucial que fomenta el desarrollo institucional de una manera eficaz adaptada a la realidad económica, social y política actual.

Serna (2008) considera que:

El direccionamiento Estratégico debe ser entendido como un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el enfoque de la institución hacia el futuro (p.55).

Es decir, que el Direccionamiento Estratégico permite tomar decisiones a partir de la recolección previa de la información tanto interna como externa y del análisis de la misma teniendo en cuenta la realidad a la que se enfrenta la empresa y en base a ello esta pueda formular estrategias que le permitan consolidarse como una organización competitiva en el mercado en el que se encuentra.

De ahí, a que para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico, sea importante dar respuesta al siguiente interrogante, ¿Que son las estrategias?, pues según Fernández Romero (2004) las define como: “aquellas acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en

cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura (...) (p.7).

Es así como toda planeación tiene unos componentes fundamentales, uno de ellos es el diagnóstico estratégico, que según Serna (2008) se lo puede considerar como un “análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución para cuya realización primero es necesario conocer el direccionamiento estratégico de la empresa, ya que es importante debido a que las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van”, es por ello que dicho direccionamiento debe estar compuesto por la filosofía y principios corporativos de la empresa.

Cabe mencionar aquí un proverbio citado en el libro del Corán “Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí”, este proverbio permite ejemplificar a empresas que no tienen metas claramente establecidas, o un punto clave de llegada, pues existen planes que al momento de la verdad simplemente se los deja plasmados en papel; sumado a ello la ausencia de personas que lideren con sentido de pertenencia, de tal manera que cuando sea necesario tomar decisiones se pueda cristalizar las metas y cumplir con los objetivos propuestos, permitiendo así el establecimiento de una propuesta de direccionamiento estratégico sólida que conduzca la organización al éxito.

El fin del direccionamiento estratégico es la aplicación de un plan estratégico, a través del cual se materialicen las estrategias y se dé cumplimiento a los objetivos y metas propuestas, según Serna (2008): “el plan estratégico son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias de un plan operativo que permita su monitoreo seguimiento y evaluación (...)” (p.73), es así como un plan estratégico permite identificar las actividades que se deben realizar en una área determinada, en procura de ejercer mayor control y facilitar así el funcionamiento de la empresa.

Todo esto se refleja en las diferentes matrices, utilizadas como herramientas, para la obtención de un análisis cualitativo y cuantitativo detallado, de la misma manera permiten cubrir

las expectativas que se generan en el entorno competitivo. Así las cosas, las matrices que se desarrollaran en esta investigación son:

De Diagnóstico

- a. PCI
- b. POAM
- c. MEFI
- d. MEFE
- e. DOFA

De Direccionamiento

- f. IE
- g. PEYEA
- h. MPC
- i. MCPE

Para empezar a elaborar las diferentes matrices, es indispensable hacer un análisis del contexto tanto interno como externo, dicho análisis servirá para poder identificar las posibles debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en la empresa; “para realizar el análisis se debe desarrollar primero el perfil de capacidad interna (PCI), herramienta muy importante para evaluar debilidades y fortalezas en relación con las oportunidades y amenazas existentes en el medio” (Serna, 2008, p.168). Esta es una forma de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando todos los factores que afectan su objeto social.

El perfil de capacidad interna examina cinco factores:

1. La capacidad Directiva.
2. La capacidad Tecnológica.
3. La capacidad Competitiva.
4. La capacidad Financiera.
5. La capacidad del Talento Humano.

Para su elaboración se debe seguir los siguientes pasos:

- Se obtiene y procesa información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.
- Se identifica todas las fortalezas y debilidades de la empresa en cada una de las capacidades enunciadas.
- Se selecciona aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades primordiales.
- Después de realizar la priorización, se califica las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja.
- Por último, se califica, evalúa cada fortaleza o debilidad, según el impacto que cause a la empresa, en la misma escala mencionada anteriormente.

Tabla 1. *Perfil de Capacidad Interna*

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Fuente: Humberto Serna. Gerencia Estratégica, pg. 168

“Bajo ese lineamiento, se continúa con el desarrollo del análisis externo, para ello se utilizara la herramienta denominada perfil de oportunidades y amenazas (POAM) la que permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa” (Serna, 2008, p.150).

El perfil de oportunidades y amenazas utiliza cinco factores claves. Ellos son:

Factor económico: Relacionado con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios.

Factor político: Referente al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos).

Factor social: considera lo que afecta el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

Factor tecnológico: inherente al desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

Factor geográfico: Lo relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Para su elaboración se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Se obtiene y procesa información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores mencionados anteriormente.
- Se identifica todas las oportunidades y amenazas de la empresa en cada uno de los factores mencionados.
- Se selecciona aquellos factores claves que, identifiquen oportunidades o amenazas primordiales.
- Después de realizar la priorización, se califica las oportunidades y amenazas en una escala Alta, Media y Baja.
- Por último, se califica, evalúa cada oportunidad o amenaza, según el impacto que cause a la empresa, en la misma escala mencionada anteriormente.

Tabla 2. *Perfil de Oportunidades y Amenazas*

Capacidades	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Fuente: Humberto serna. Gerencia Estratégica, pg. 150

Después de realizar el análisis interno y externo con lo anteriormente mencionado, se procede a elaborar las demás matrices que ayudaran a construir la planeación estratégica, utilizando la información ya recolectada en el PCI y el POAM para su preparación.

“Otra matriz empleada en el desarrollo de la presente investigación y utilizada para conocer los factores internos de la empresa, es la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)” (Fred, 2003, p.149). Esta es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización; para elaborar esta matriz se deben realizar los siguientes pasos:

- Se debe realizar un listado de los factores internos identificados.
- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- Se determina una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sin importar el número de factores que se incluyen en la matriz EFI, el total ponderado más alto posible es de 4.0 y el más bajo posible es 1.0.

Tabla 3. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Factores Internos	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
TOTAL			

Fuente: David Fred. Administración Estratégica, pg. 149

A continuación, se debe proceder a elaborar la Matriz que Permite a los estrategas resumir y evaluar información del entorno, económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo, denominada evaluación de factores externos (EFE)” (Fred, 2003, p.110). Para su elaboración se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Se hace un listado de factores externos identificados.
- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Se determina una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
- Sin importar el número de factores que se incluyen en la matriz EFE, el total ponderado más alto posible es de 4.0 y el más bajo posible es 1.0.

Tabla 4. *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

Factores Externos	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
TOTAL			

Fuente: David Fred. Administración Estratégica, pg. 110

“Además de las matrices ya mencionadas, también se trabajara con la matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fortalezas (DOFA)” (Vidal, 2004, p. 45); esta es una herramienta utilizada para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización, además permite desarrollar los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Estrategias FO; buscan aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión o fortalecimiento de la empresa para el logro de sus objetivos.

Estrategias DO; estas estrategias buscan superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el medio.

Estrategias FA; se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas

Estrategias DA; permiten ver alternativas estratégicas que permitan reducir las debilidades y evitar las amenazas.

La construcción de la matriz DOFA consiste en ocho pasos:

1. Se hace una lista de las oportunidades de la empresa.
2. Se hace una lista de las amenazas de la empresa.
3. Se hace una lista de las debilidades de la empresa.
4. Se hace una lista de las fortalezas de la empresa.
5. Se registra estrategias FO
6. Se registra estrategias FA
7. Se registra estrategias DO
8. Se registra estrategias DA (Fred, 2003, p. 202):

Tabla 5. *Matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fortalezas*

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: David Fred. Administración Estratégica, pg. 202

“Se aborda también la matriz interna – externa (IE) la cual combina las matrices ya planteadas (interna, externa)” (Fred, 2003, p.211), donde de forma Figura muestra las diferencias existentes entre las distintas divisiones, provee información crítica para la toma de decisiones, y sirve de análisis, diagnóstico y direccionamiento.

En esta matriz se analizan los totales ponderados de las matrices EFI y EFE, las cuales se ubican en el eje x y en el eje y respectivamente.

La interpretación que se le debe dar a esta matriz se la hace desde sus ponderados, es decir, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje X representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte; del mismo modo en el eje Y un total ponderado entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación entre 3.0 y 4.0 es alta.

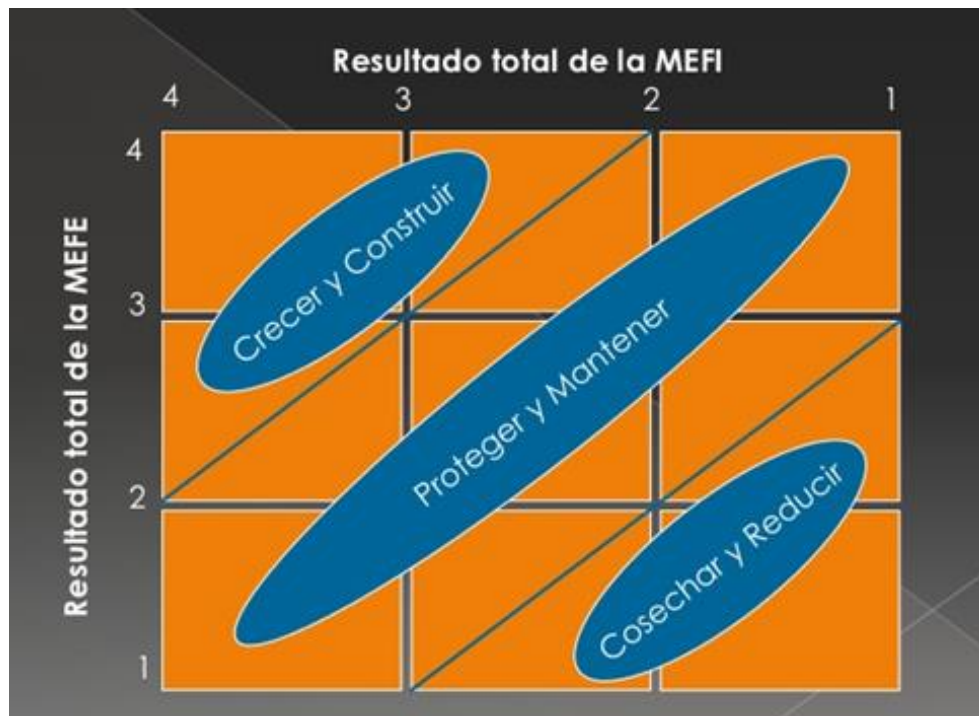


Figura 1. Matriz Interna – Externa

Fuente: Portillo Olmedo, M. (2009). Matriz Interna – Externa IE.

“Continuando con las matrices anteriormente mencionadas, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización” (Fred, 2003, p.204), una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa; “los pasos para preparar esta matriz” (Vidal, 2004, p.142) son:

- Se seleccionan variables que incluyan la fuerza financiera, la fuerza industrial, la ventaja competitiva y la estabilidad del ambiente.

- Se asigna un valor numérico para la fuerza financiera y fuerza industrial de +6 (mejor) y +1 (peor); igualmente para la ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 (mejor) y -6 (peor).
- Se calcula la calificación promedio de las variables en el eje correspondiente de la matriz.
- Se suma las dos calificaciones del eje X y se anota el punto resultante, se suma las dos calificaciones del eje Y, y se anota el punto, después se anota la intersección de los puntos.
- Se traza el punto de la intersección, para conocer en que cuadrante está ubicado y así saber qué estrategia aplicar, ya sea agresiva, competitiva, defensiva o conservadora, como se puede observar en la figura 2.

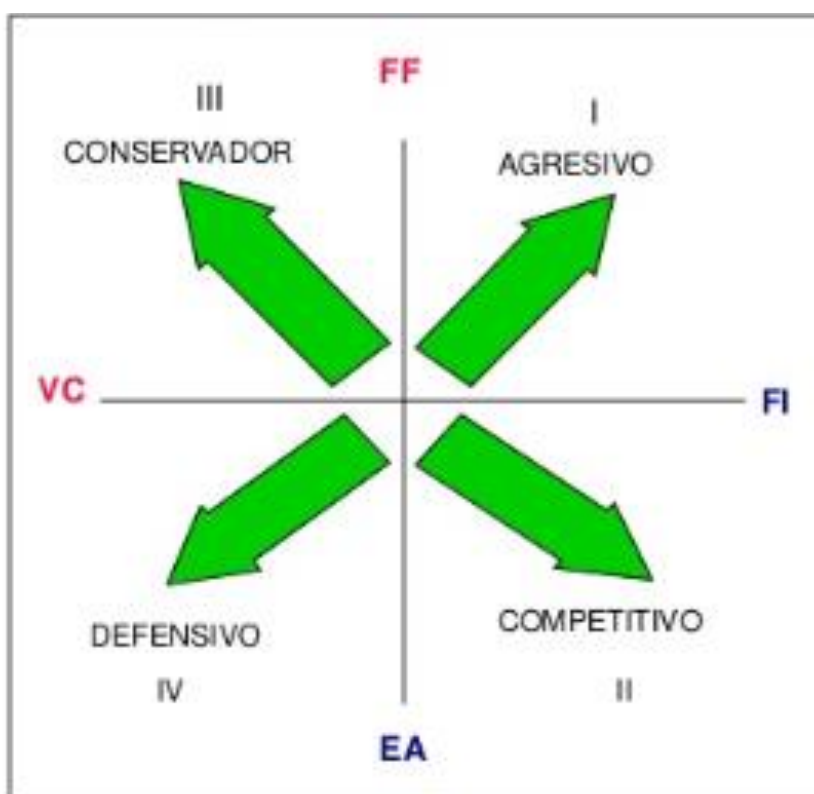


Figura 2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.

Fuente: Muedas, E. (2009). Planteamiento estratégico. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/EnriqueMuedas/planeacion-estrategica-2592612>

Por otro lado, la matriz que “identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio es la del perfil competitivo (MPC)” (Fred, 2003). “La que puede desarrollarse conforme a los siguientes pasos:” (Vidal, 2004, p. 97)

- Se identifica la principal competencia de la empresa.
- Se prepara la matriz MPC con los factores críticos de éxito del mercado de condimentos.
- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe sumar 1.0. El peso se asigna de acuerdo con la industria.
- Se determina una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores en orden de importancia, en donde 1 es mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fortaleza y 4 mayor fortaleza. La calificación se establece de acuerdo con la organización.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada y sumar esta columna para obtener el total ponderado de la organización.

Tabla 6. *Matriz del Perfil Competitivo*

Organización Muestra			Competidor 1		Competidor 2		
Factor Crítico de Éxito.	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pon.	Calif.	Peso Pond.
TOTAL							

Fuente: Vidal, E. (2004). *Diagnostico Organizacional*. Ecoe Ediciones. Recuperado de: https://www.academia.edu/35999176/Libro_diagnostico_organizacional_elizabeth_vidal_arizabaleta

Finalmente, se elabora la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)” (Fred, 2003, p. 215); esta matriz utiliza datos de los análisis de todas las matrices ya mencionadas, puesto que estas proporcionan información para la realización de la matriz en mención, Fred (2003) la considera como: “una herramienta que permite evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos (...) (p. 216).

Los pasos para elaborar esta matriz son:

- Se hace una lista de las oportunidades, amenazas y las fortalezas, debilidades claves de la empresa.
- Se asignan pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.
- Se identifican las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- Se determinan las calificaciones del atractivo definidas así, 1 no es atractiva, 2 algo atractiva, 3 bastante atractiva y 4 muy atractiva.
- Se multiplica el peso por las calificaciones para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suman las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulta más atractiva de cada una de las series de alternativas.

Tabla 7. *Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica*

Factor Crítico de Éxito.	Calf.	Estrategia 1		Estrategia 2	
		PA.	Calfic Pond.	PA.	CalficPond.
Amenazas					
Oportunidades					
Debilidades					
Fortalezas					
TOTAL					

Fuente: David Fred. Administración Estratégica, pg. 216

4.2. Marco Conceptual

A continuación se mencionan los conceptos claves que fueron utilizados en el desarrollo de la investigación:

Direccionamiento Estratégico: “Es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.” (Serna, 1997, p. 20).

Planeación Estratégica: entendida como “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” (Serna, 1997, p. 29).

Diagnostico Estratégico: Concepto que implica el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.

4.3. Marco Contextual

Aliños la Garza es una empresa familiar de origen Pastuso, constituida el 15 de Julio del año 2001, dedicada a la producción y comercialización de condimentos, empresa que ha sido testigo de su evolución en los últimos años, su crecimiento y su posicionamiento en el mercado, gracias a la acogida de sus productos los cuales son de gran aceptación por la actual demanda de consumidores.

Esto se debe al compromiso y dedicación de la fuerza laboral que adelanta día a día generando productos de calidad a precios asequibles y al buen servicio en atención, lo que le ha permitido ser reconocida con la Medalla del Emprendimiento y Perseverancia Empresarial Antonio Nariño, otorgada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto.

Objeto Social: ALIÑOS LA GARZA

Actividad Económica: Producción y Comercialización de Condimentos y Repostería.

La actividad económica de la empresa es la producción y comercialización de condimentos y productos de repostería; perteneciente al sector secundario, en el que se transforman materias

primas en productos terminados o semielaborados. Aliños la Garza pertenece a la industria alimenticia (Aliños La Garza, 2014).

Tipo de empresa (S.A., Ltda., Cooperativa, Etc.): S.A.S. Sociedad por Acción Simplificada

Tamaño (Grande, Mediana, Pequeña, Micro): Número de Empleados: 30 (Nota: Los nombres de los trabajadores y colaboradores no fueron suministrados por políticas internas y seguridad del personal que trabaja en diferentes sectores de la geografía del Departamento de Nariño).

- Directos: 19 (Junta de socios, gerente general, gerente administrativo y financiero, revisor fiscal, secretaria general).
- Subcontratados: 3 (Ingeniero de sistemas, auditor y staff)
- Externos Directos: 2 (Administradores de punto).
- Externos Subcontratados: 6 (Impulsadores)

Lo anterior indica que según la Ley 905 de 2004, Aliños la Garza es catalogada como Pequeña empresa por el número de trabajadores los cuales oscilan entre los once (11) y cincuenta (50) trabajadores, además cuenta con activos totales que van entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV. Esto conforme a la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 de 2000, las PYMES al indicar que la Pequeña Empresa, tiene un Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Cobertura o ámbito de operaciones: En la Actualidad atiende demanda a nivel Nacional, en los Departamentos de Cauca, Nariño y Putumayo

4.4. Marco legal

Para la propuesta de Direccionamiento Estratégico se tuvo en cuenta la normatividad legal colombiana que posibilita y permite el desarrollo de actividades en una organización legalmente constituida entre los cuales es importante destacar lo establecido en el artículo 333 de la constitución Política Colombiana:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. (Congreso de Colombia. Constitución política de Colombia de 1991).

Complementario a lo anterior fue necesario tener en cuenta el artículo 25 contemplado en el Código de Comercio, sobre el concepto de empresa, Se entenderá por empresa “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (Artículo 25).

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

El plan estratégico que se desarrolló en esta investigación se enmarcó dentro del paradigma cualitativo, ya que permitió a los participantes profundizar en fenómenos y relacionarlos con el contexto presente” (Pérez, 1994, p. 21); la información se logró recolectar a través de encuestas

debido a que el estudio se fundamentó en el análisis y características de la situación presente de la empresa.

El tipo de investigación para el desarrollo de este trabajo fue descriptivo, ya que busco expresar, analizar e interpretar las características que permitieron identificar los diferentes elementos, hechos y situaciones que conformaron el problema de la investigación” (Hernández, 1998, p. 60), además porque a partir de los conocimientos sobre el tema, se elaboró una propuesta de Direccionamiento Estratégico para la empresa y se presentaron conclusiones que permitieron tener claridad sobre los aspectos positivos y negativos de su elaboración.

Enfoque. “Corresponde al enfoque Empírico- Analítico” (Pérez, 1994, p. 22); ya que se aplicó todos los conocimientos adquiridos sobre el tema y de acuerdo a estos, la realidad, se analizó de tal forma que se fue posible establecer los elementos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Método. “La investigación se realizó bajo el método inductivo, trabajando desde lo particular a lo general” (Pérez, 1994, p. 54).

5.2 Instrumentos de recolección de la información

5.2.1 Fuentes primarias.

Tabla 8. *Fuentes Primarias*

Fuente primaria	Propietarios, personal, clientes directamente implicados.
Objetivo	Reforzar la investigación proporcionando los datos precisos que se necesitan.
Instrumento	Encuestas (Anexo A, B y C)

Fuente: La presente investigación, 2019.

5.2.2 Fuentes secundarias.

Esta investigación será apoyada con base en libros, textos publicados, artículos científicos y resultados de tesis de investigación.

Tabla 9. *Fuentes Secundarias*

Fuente Secundaria	Libros, páginas WEB, investigaciones anteriores, y demás herramientas relacionadas con el tema de estudio.
Objetivo	Fundamentar la investigación y plantear conceptos que guíen su desarrollo.

Fuente: La presente investigación, 2019.

5.3 Tratamiento y presentación de la información

Tratamiento: Consistió en consignar al pie de la letra todas las respuestas otorgadas por las personas que brindaron la información mediante las técnicas de recolección anteriormente señaladas, en un formato de tabla, en el cual se depositó dicha información de la manera más específica y clara posible.

Interpretación: Mediante la información obtenida en la tabulación anteriormente realizada, se procedió a identificar los datos más relevantes, los que generaron mayor impacto sobre el tema a tratar, en este caso la elaboración de la propuesta de Plan Estratégico Administrativo.

Presentación: Teniendo en cuenta la interpretación realizada, se elaboró un análisis de dicha información, con la ayuda de la herramienta estadística de Excel, basándose en el marco de referencia del trabajo de investigación, obteniendo resultados tanto positivos como negativos y realizando las respectivas recomendaciones y sugerencias.

Muestra: Se tomará el 100% de los clientes internos del área de talento humano, por cuanto es una población finita con la cual se puede trabajar de manera directa.

6. Desarrollo de la Investigación

6.1 Tabulación de la encuesta realizada al personal de la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto. (Ver anexo 1. Encuesta dirigida a trabajadores y ficha técnica).

La encuesta se aplicó al 100% de los trabajadores de la organización entre ellos:

- Directos, con un numero de 19 personas (Junta de socios, gerente general, gerente administrativo y financiero, revisor fiscal, secretaria general)
- Subcontratados con 3 trabajadores (Ingeniero de sistemas, auditor y staff)
- Externos Directos con 2 trabajadores (Administradores de punto)
- Externos Subcontratados con un total de 6 (Impulsadores).

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores del área administrativa de la Empresa Aliños la Garza., con el fin de realizar un análisis de la situación actual y de manera posterior proponer un plan estratégico, lo anterior con el objetivo de analizar la situación actual de la empresa que permita mejorar su actividad competitiva, sostenibilidad y crecimiento.

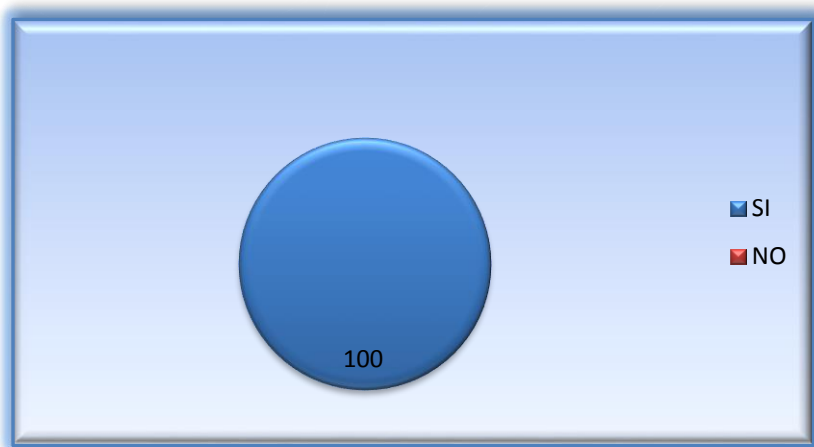


Figura 3. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa

Fuente: La presente investigación, 2019.

La figura anterior infiere que un 100% de los trabajadores entrevistados en el marco de la presente investigación, presentan conocimiento pleno sobre aspectos corporativos relacionados con misión, visión y objetivos empresariales.

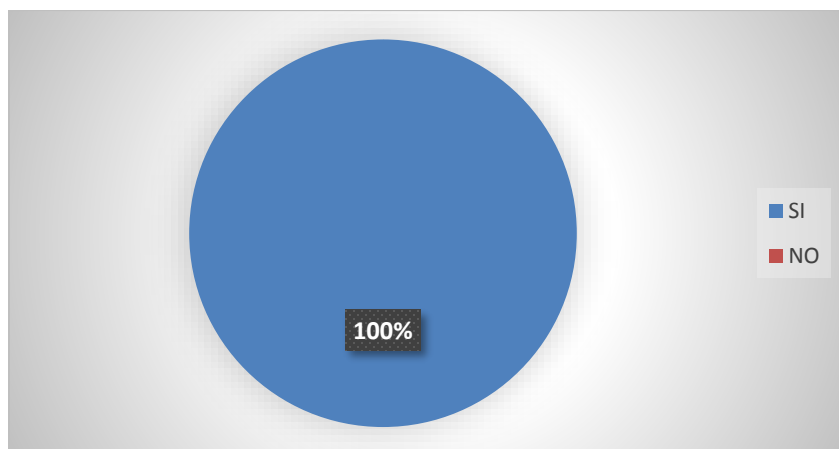


Figura 4. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la estructura organizacional de la empresa (nivel de jerarquía directiva, administrativa, operativa y de servicios generales)
Fuente: La presente investigación, 2019.

La Figura anterior indica que un 100% de los trabajadores de la Empresa Aliños la Garza., tienen conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, reconociendo sus niveles jerárquicos en el área directiva, administrativa, operativa y de servicios generales.

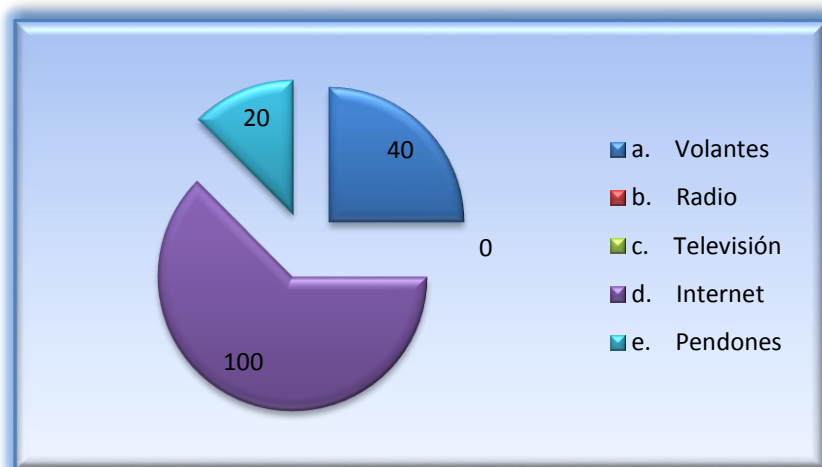


Figura 5. Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de cómo se lleva a cabo la publicidad de la empresa
Fuente: La presente investigación, 2019.

En la pregunta de selección múltiple, relacionada con el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el manejo publicitario de la Empresa Aliños la Garza., un 100% indico que la

empresa utiliza el internet, un 40% radio y un 20% pendones para generar publicidad masiva de los servicios prestados.

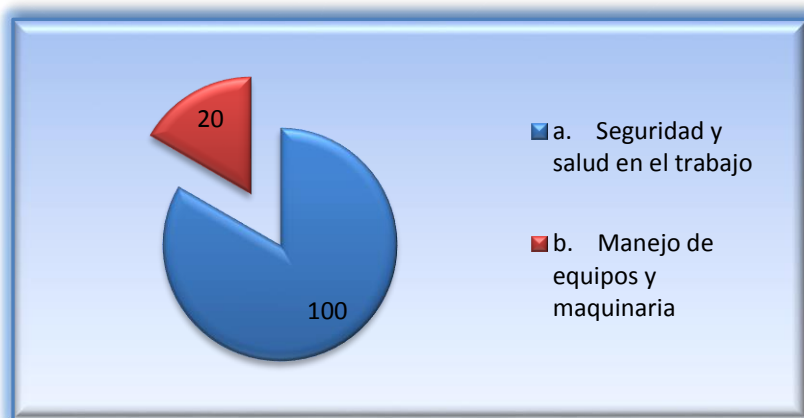


Figura 6. Distribución porcentual en cuanto a capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo y manejo de equipos y maquinaria
Fuente: La presente investigación, 2019.

Frente a la distribución porcentual relacionada con el haber recibido capacitaciones al ingreso a su actividad laboral dentro de la empresa, el 100% manifiesto que el tema fue la seguridad y salud en el trabajo, mientras que un 20% menciona haber recibido capacitación sobre manejo de equipos y maquinaria.

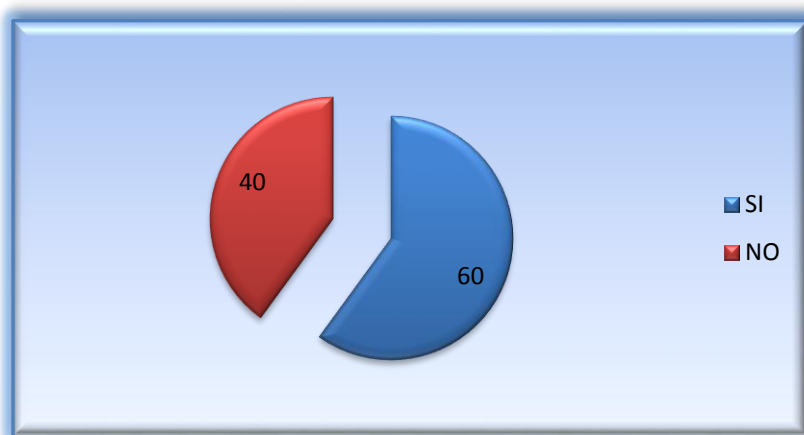


Figura 7. Distribución porcentual en cuanto a la realización de reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y trabajadores
Fuente: La presente investigación, 2019.

En la Figura 7, se encuentra que un 60% de los trabajadores encuestados manifiesta que al interior de la empresa si se realizan reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y trabajadores, mientras que un 40% indica que no.

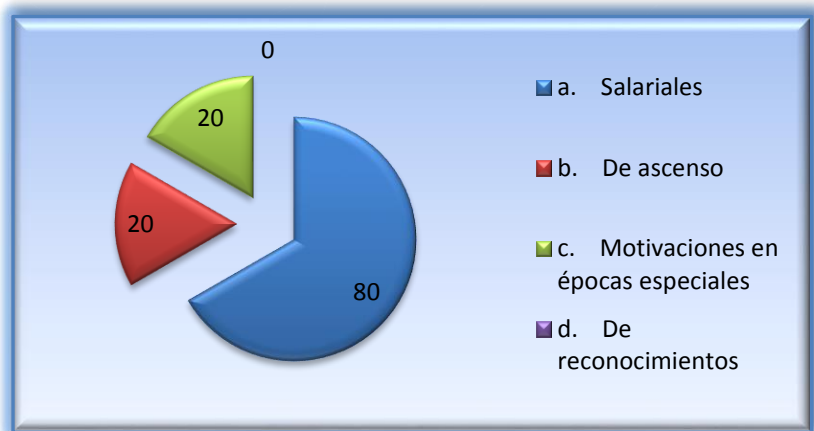


Figura 8. Distribución porcentual en cuanto a tipo de incentivos que recibe por su trabajo
Fuente: La presente investigación, 2019.

Frente al planteamiento de selección múltiple en relación a los incentivos recibidos por los trabajadores de la Empresa Aliños la Garza., se encontró que un 80% indica que son salariales, mientras que un 20% de ascenso y un 20% mencionan que son motivaciones en épocas especiales como navidad y año nuevo.

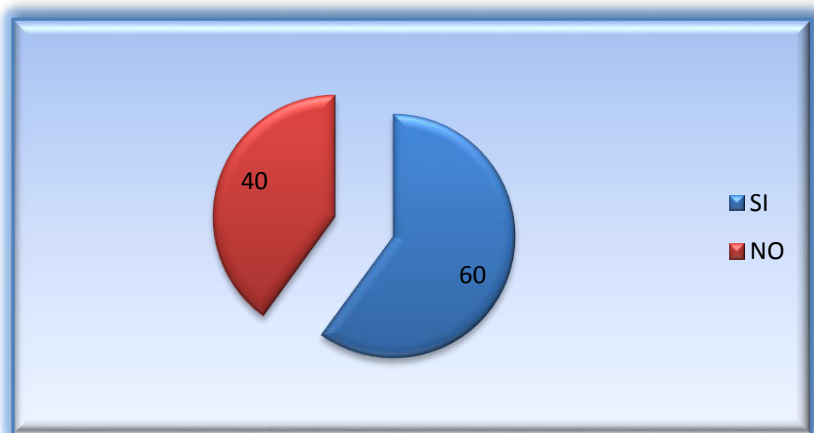


Figura 9. Distribución porcentual en cuanto a la realización de evaluación periódica del desempeño de los colaboradores
Fuente: La presente investigación, 2019.

La Figura 9, infiere que un 60% de los trabajadores encuestados indican que si se lleva a cabo al interior de esta organización una evaluación periódica del desempeño de los colaboradores, mientras que el 40% manifiesta que dicha actividad no se realiza.

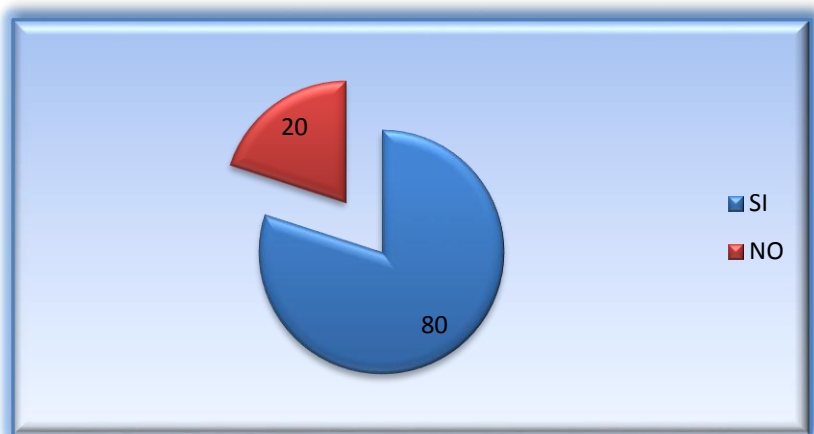


Figura 10. Distribución porcentual en cuanto a la existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo
Fuente: La presente investigación, 2019.

En cuanto a la existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo un 80% de los trabajadores manifiestan que la empresa si tiene implementado este mecanismo, mientras que un 20% dice que no.

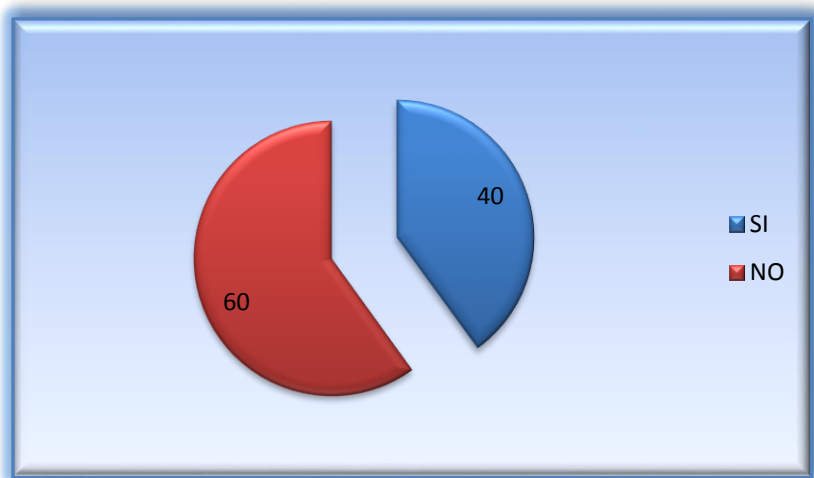


Figura 11. Distribución porcentual en cuanto si se suministra elementos de protección personal según los factores de riesgo
Fuente: La presente investigación, 2019.

La población encuestada, manifiesta en un 60% que no se suministra elementos de protección personal según los factores de riesgo, mientras que un 40% dice si contar con dichos elementos en forma acorde para el desarrollo de sus actividades laborales.

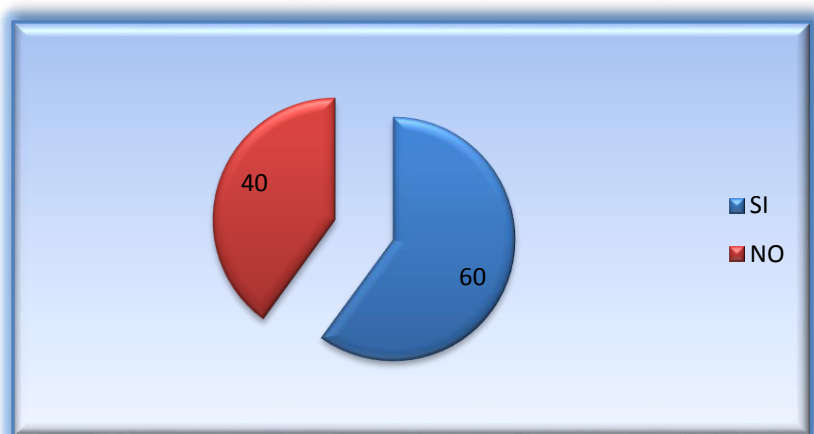


Figura 12. Distribución porcentual en cuanto a la implementación de planes estratégicos
Fuente: La presente investigación, 2019.

Los trabajadores de la Empresa Aliños la Garza, en un 60% indican que si se han llevado a cabo la implementación de planes estratégicos tendientes a mejorar los servicios prestados, mientras que un 40% indica que no.

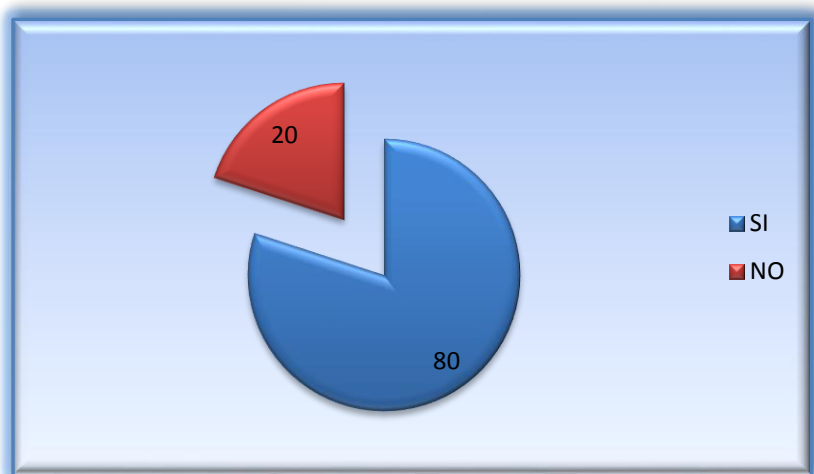


Figura 13. Distribución porcentual en cuanto a la realización de planes de acción coherente y adecuada
Fuente: La presente investigación, 2019.

Los trabajadores de la Empresa Aliños la Garza, en un 80% indican que si se han llevado a cabo planes de acción coherente y adecuada para posicionarse, mientras que un 20% indica que no.

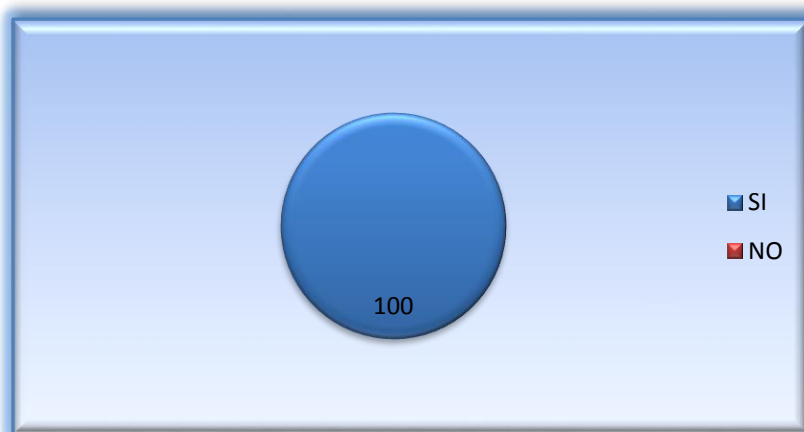


Figura 14. Distribución porcentual en cuanto a reconocimiento de las ventajas frente a la competencia
Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal encuestado, manifestó en un 100% que la empresa si realiza estudios tendientes al reconocimiento de las ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia



Figura 15. Distribución porcentual en cuanto si los productos cuentan con su propia imagen corporativa
Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal encuestado, manifestó en un 100% que los productos si cuentan con su propia imagen corporativa, aspectos que son reconocidos entre sus clientes y principales competidores.

Conclusiones encuesta:

- Un 100% de los trabajadores presentan conocimiento pleno sobre aspectos corporativos
- Un 100% de los trabajadores de la Empresa Aliños la Garza tienen conocimiento de la estructura organizacional de la empresa
- 100% indico que la empresa utiliza el internet, un 40% radio y un 20% pendones para generar publicidad masiva de los servicios prestados.
- Un 100% manifiesto que el tema fue la seguridad y salud en el trabajo, mientras que un 20% menciona haber recibido capacitación sobre manejo de equipos y maquinaria.
- Un 60% de los trabajadores encuestados manifiesta que al interior de la empresa si se realizan reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y trabajadores, mientras que un 40% indica que no.
- Un 80% indica que los incentivos son salariales, mientras que un 20% de ascenso y un 20% mencionan que son motivaciones en épocas especiales como navidad y año nuevo.
- Un 60% de los trabajadores encuestados indica que si se lleva a cabo al interior de esta organización una evaluación periódica del desempeño de los colaboradores, mientras que el 40% manifiesta que dicha actividad no se realiza.
- Un 80% de los trabajadores indica que si existencia de canales de comunicación y un 20% dice que no.
- Un 60% que no se suministra elementos de protección y un 40% dice sí.
- Un 60% indican que si se han llevado a cabo la implementación de planes estratégicos y un 40% indica que no
- Un 80% indican que si existen planes de acción, mientras que un 20% indica que no.
- Un 100% que la empresa si realiza estudios tendientes al reconocimiento de las ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia.
- Un 100% que los productos si cuentan con su propia imagen corporativa.

6.1.1. Resultados entrevista gerencia Empresa Aliños la Garza.

A continuación se presenta el resultado de las preguntas realizadas a la gerencia de la empresa Aliños la Garza. Las cuales tuvieron como propósito evaluar las siguientes áreas de gestión: (Ver anexo 2).

- Competitividad Intensiva
- Incertidumbre
- Riesgos y Recompensa
- Postura estratégica
- Enfoque
- Control
- Orientación
- Preferencia

Competitividad intensiva

- a. Frente a la postura que hace referencia que, si es fácil para nuevos competidores establecerse en el mercado, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra en desacuerdo firmemente.
- b. En cuanto a la variable relacionada con que el mercado es muy atractivo aún para aquellas compañías que no tienen experiencia en el medio la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- c. En relación a la variable que, si el servicio es fácil de copiar en término de los beneficios que suministran a los clientes, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

- d. El factor de analizar que trata sobre si empresa está en un último estado de desarrollo, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

Incertidumbre

- a. En torno a si el ambiente cambia rápido en relación con otras empresas, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- b. Frente a la postura relacionada con la existencia de señales tempranas de cambio en la empresa son difíciles de identificar, la gerencia de Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- c. El análisis de la postura que trata sobre si se puede predecir como el cambio impactará en la empresa, la gerencia de Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- d. En la variable relacionada con que si la estructura del mercado puede fácilmente ser alterada por los clientes, la gerencia de Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

Riesgos y recompensa

- Frente a la postura que trata sobre si las decisiones importantes son usualmente tomadas con base en “tengo una corazonada”, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

Postura estratégica

- a. En cuanto al factor estratégico que habla si se sabe más acerca del negocio que sus clientes, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- b. La postura relacionada con que si la actividad competitiva podría ser descrita como líder en el mercado, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- c. Frente a la postura relacionada con que si la calidad y respuesta son más importantes que eficiencia y bajos costos, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.

Enfoque

- a. Frente a la postura relacionada con que si la dirección gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones iniciativas, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- b. Frente a la postura relacionada con que si el esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de recursos, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- c. Frente a la postura relacionada con que si la rentabilidad es más importante que el personal, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

- d. Frente a la postura relacionada con que si están orgullosos de lo que han logrado en el mercado, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

Control

- a. Frente a la postura relacionada con que si la estructura y toma de decisiones esta descentralizada, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- b. En cuanto a si los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- c. Con relación a la forma de tener éxito en la organización es comportarse como un empresario, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- d. En torno a la variable que busca analizar con que si todos saben lo que la organización ésta buscando y cómo pueden contribuir, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

Orientación

- a. En el estudio de la variable que habla frente a si motivan al personal mediante metas de desempeño que les provean de desafío pero que sean realistas, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.

- b. En cuanto al análisis de la postura que trata sobre si la dirección debe acercarse a sus subordinados, la familiaridad engendra entendimiento no desprecio, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- c. Frente a la postura relacionada con que si la gente no necesita sentir que realmente pertenece a una organización, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.
- d. Con relación al factor que habla de si proveen activamente la innovación y la gente responde muy bien al cambio, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.

Preferencia

- a. Frente a la postura relacionada con que si la comunicación es casi que enteramente informal en la organización, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- b. En torno a la variable que estudia si se creen que las habilidades generalistas son más eficientes que las habilidades especialistas, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- c. En el estudio que guarda relación en si se concentran en desarrollar equipos de trabajo cohesivos y afectivos, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- d. Con relación a la variable relacionada con que si dan un valor más alto a la creatividad que a la objetividad, la gerencia de la empresa Aliños la Garza, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.

6.2 Análisis mediante la aplicación de matrices

6.2.1. Análisis de capacidades.

Capacidad gerencial

Planeación:

Definición de objetivos y metas: En relación a los objetivos y metas de la organización esta empresa no cuenta con estos aspectos claramente definidos. Lo cual conlleva a que haya dificultades administrativas y de crecimiento, por tal motivo se considera como una debilidad.

Direccionamiento estratégico: La empresa Aliños la Garza, no desarrolla sistemas de control acerca de las decisiones a tomar y de las actividades a seguir para el direccionamiento de esta. No se realiza el control y direccionamiento de la empresa pese a las posibilidades de crecimiento. Además de no contar con el diseño de un plan estratégico, el cual le permitiría fortalecer su actividad. Este factor se considera una debilidad para la organización.

Establecimientos de planes de acción: La empresa Aliños la Garza no cuenta con la implementación adecuada de un plan de acción, debido a la falta de experiencia. Por lo cual se considera una Debilidad.

Cultura corporativa: Teniendo en cuenta que la cultura es un elemento facilitador del proyecto empresarial o un obstáculo para alcanzar sus metas, es importante anotar que esta organización cuenta con unos valores internos que le permiten la prestación de un buen servicio, soportado en el respeto de sus integrantes y de los clientes, por ello este aspecto se convierte en una fortaleza interna de La empresa Aliños la Garza.

Organización:

Estructura organizativa: La empresa Aliños la Garza cuenta con una estructura organizativa definida la cual ha brindado a los colaboradores directrices claras sobre cómo proceder creando una jerarquización apropiada a las actividades de la empresa. Por lo tanto se considera esto como una fortaleza.

Manual de procedimientos: En La empresa Aliños la Garza, existe un manual de procedimientos, el cual se fortalece cada vez más con el control interno que se realiza, contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones. Sin embargo no existe en físico. Por lo tanto esto se considera como una fortaleza media.

Niveles de autoridad: El propósito de la dirección de La empresa Aliños la Garza es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de autoridad, de tareas y funciones. En este aspecto, dispone de herramientas como una estructura organizacional plasmada en el organigrama, en la cual se establecen los cargos y refleja una distribución conveniente para la organización y muestra alcances deseables de control.

Se sigue a cabalidad, el principio de unidad de mando en el organigrama. Consideran que la delegación de funciones del gerente se realiza de forma apropiada. Esta variable se considera de vital importancia para la empresa porque permite la toma de decisiones por lo cual se considera una Fortaleza.

Claridad de funciones y responsabilidades: La empresa Aliños la Garza está regida por unos estatutos los cuales brindan una información de cómo están estipulados los cargos en la institución, igualmente existe un manual de funciones para los colaboradores. Por lo tanto esto se considera una fortaleza.

Uso de instalaciones: en la actualidad cuenta con instalaciones apropiadas para el desarrollo de su actividad. Por lo que se considera esto como una fortaleza.

Dirección:

Liderazgo: Se guía al personal y a grupos de trabajo, pese a lo anterior la dirección no cuenta con una visión clara para el cumplimiento de los objetivos. La empresa Aliños la Garza pese a tener una estructura jerárquica bien definida, no tiene un control apropiado de los procesos de servicio al cliente. Por lo tanto se convierte en una debilidad.

Toma de decisiones: Autonomía, agilidad y oportunidad para la determinación de alternativas o métodos de solución en diferentes situaciones. En la empresa cada cargo tiene su autonomía para la toma de decisiones siempre y cuando no tengan alta complejidad, cada persona toma decisiones dependiendo del cargo que tenga en la empresa, por lo tanto es una fortaleza.

Planeación oportuna: Como se manifestó antes esta empresa carece de una planeación acorde a su actividad. Esto limita la efectividad de la gestión en la dirección convirtiéndose en una debilidad para la organización.

Empoderamiento: En la empresa Aliños la Garza existe la delegación de autoridad que hacen los directivos a sus colaboradores para que éstos tomen decisiones; comprende los procesos organizacionales a través de los cuales se busca liberar el potencial creativo de las personas. Es una fortaleza ya que permite que los colaboradores tengan autonomía y motivación para la realización de las actividades de la empresa Aliños la Garza.

Comunicación y relaciones interpersonales: El gerente junto a los demás colaboradores tienen la capacidad para transmitir la información relevante hacia los diferentes niveles de la organización y la facilidad de relacionarse con todos los integrantes para conocer diferentes puntos de vista. La comunicación se lleva o se realiza con doble vía. Es una fortaleza porque permite una comunicación asertiva que mejora las relaciones interpersonales.

Autonomía administrativa: Esta se define como la capacidad de la alta dirección para decidir con independencia de intereses de la organización. La empresa Aliños la Garza, pese a no

contar con un misión, visión, políticas y valores corporativos actualizados claros, su dirección cuenta con capacidad para decidir, por lo tanto se considera una fortaleza.

Experiencia de los colaboradores: Conocimientos adquiridos por los diferentes colaboradores de La empresa Aliños la Garza dentro y fuera de la empresa, les permiten tener una experiencia apropiada a las necesidades y funciones de cada cargo. Por lo esto es una fortaleza para la empresa.

Enfoque directivo: La organización posee un enfoque directivo democrático reflejado en que las decisiones son tomadas teniendo en cuenta a todos los colaboradores. Toda la información proveniente de las áreas o dependencias involucradas en la ejecución de las actividades, son comunicadas a todos los niveles, permitiendo la consecución de un buen servicio. Por lo cual se considera una fortaleza de vital importancia de la empresa.

Control:

Control financiero: se realiza de una forma adecuada en el área contable, las cuales se llevan a cabo con toda oportunidad. Por lo tanto se considera esto una fortaleza.

Control tecnológico: En la actualidad La empresa Aliños la Garza cuenta con sistemas informáticos actualizados para desarrollar de una mejor manera las actividades administrativas. Por lo tanto consideramos esto una fortaleza.

Evaluación del desempeño: existe un procedimiento de evaluación del desempeño se realiza en primera instancia por la dirección. Por lo tanto se considera esto como una fortaleza.

Riesgos laborales: La empresa Aliños la Garza está dotada por las señalizaciones y herramientas de prevención de accidentes, pero aun así no existe una buena utilización en caso de emergencias. Por lo que se considera esto como una debilidad.

Capacidad competitiva

Estudio de la competencia: La empresa Aliños la Garza no realiza estudio de la competencia lo cual limita el desarrollo de actividad y su crecimiento económico. Por lo tanto se considera esto como una debilidad.

Participación en el mercado: La empresa Aliños la Garza debe hacer un estudio sistemático y periódico de la competencia, debe conocer cuáles son sus competidores, pero al no tener seguridad de su competencia, no genera una mayor participación en el mercado. Por lo tanto se considera esto como una debilidad.

Precio: Los precios están establecidos conforme a los precios promedio de la competencia. Sin embargo no se tienen en cuenta los costos y los gastos para definir este aspecto al interior de la empresa Aliños la Garza Por lo tanto se considera esto una debilidad.

Responsabilidad social: La empresa Aliños la Garza tiene un alto grado de responsabilidad social y ambiental porque contribuye con la protección del medio a través del reciclaje de sus basuras, así como la generación de trabajo estable y bien remunerado a sus colaboradores. Es por ello que se considera una fortaleza.

Capacidad financiera

La empresa Aliños la Garza dentro de las actividades desarrolladas en función del objeto social, de índole Jurídica y Financiera presenta un manejo de capital de trabajo apropiado a las necesidades de su organización interna. Por ello se considera una fortaleza para la empresa.

Manejo del sistema contable: La empresa Aliños la Garza lleva su contabilidad sistematizada, que le permite mayor efectividad en la toma de decisiones, por ende esta variable es una fortaleza para la organización.

Presentación de informes: De acuerdo a la opinión de los colaboradores de la organización, se presentan informes periódicos a la parte contable. Lo cual es una fortaleza ya que contribuye con la efectividad de la toma de decisiones dentro de la organización.

Capacidad de talento humano

Nivel académico del talento humano: El personal administrativo y operativo posee un nivel de estudios necesarios para ejercer adecuadamente su cargo. Se considera que la mayoría del personal tiene conocimientos en como prestar el servicio, lo cual representa una fortaleza.

Experiencia: Cantidad y calidad de las experiencias desarrolladas por cada trabajador dentro y fuera del a organización para asumir cada cargo con efectividad. La mayoría del personal tanto administrativo como operativo posee la experiencia técnica necesaria para ejercer su cargo. Por lo cual se considera como una fortaleza.

Capacitación: Los procesos de capacitación se llevan a cabo en todos los niveles de la organización para un mejor conocimiento de las funciones a realizar. Por lo tanto se considera como una fortaleza.

Estabilidad: Existe una estabilidad laboral, además el personal cuenta con la seguridad social legal. Lo cual representa una fortaleza.

Sentido de pertenencia: los colaboradores se sienten parte de un grupo y de esta organización, así mismo se sienten seguros de prestar un buen servicio creando un sentido de pertenencia propia de la organización, lo que representa una fortaleza.

Motivación: La motivación del personal se ve reflejada por medio de las actividades que han generado satisfacción en los clientes. Así mismo existe motivación interna dándoles gran importancia a los trabajadores en la celebración de eventos, lo que representa una fortaleza para la organización.

Remuneración: En cuanto a calidad de la remuneración, es decir la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados, es adecuada al perfil ocupacional del cargo, de tal forma que le garantice el sostenimiento personal y el de sus familias. Sin embargo el personal no se siente satisfecho con su remuneración. Por ello se considera una debilidad.

Clima organizacional: El clima organizacional es bueno con un ambiente de trabajo respetuoso, generado por un buen trato entre los compañeros, Lo cual es una fortaleza para la organización.

Mercadeo y ventas

Experiencia y trayectoria de la organización: La organización cuenta con una trayectoria en el mercado, lo cual le ha generado reconocimiento sobre todo en el área de influencia sin embargo este aspecto no ha sido el esperado por La empresa Aliños la Garza. Por ello que se define como una debilidad de la organización.

Satisfacción de los beneficiarios: Con respecto a la satisfacción de los clientes se encontró que es favorable y el criterio es bueno. Lo cual se considera como una fortaleza para la organización.

Promoción y publicidad: La organización cuenta con un perfil, así como una página web, en la cual se da a conocer la información correspondiente y promocionar los servicios que presta, sin embargo no se genera una publicidad necesaria para dar a conocer y vender los servicios a través de otros medios de comunicación que le permitan una mayor estabilidad. A pesar que también cuenta con espacios radiales y servicios de imprenta no hay un buen aprovechamiento de estos recursos, lo cual se considera una debilidad para la organización.

6.2.2. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Tabla 10. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

PCI. Matriz Perfil de Capacidades Internas									
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidades	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
Análisis de capacidades									
CAPACIDAD GERENCIAL									
Planeación					X			X	X
Misión y visión						X		X	
Definición de objetivos y metas						X		X	
Direccionamiento estratégico						X		X	
Establecimientos de planes de acción							X		X
Cultura corporativa			X						X
Organización									
Estructura organizativa		X							
Manual de procedimientos							X		X
Niveles de autoridad			X						X
Claridad de funciones y responsabilidades			X						X
Buen uso de instalaciones			X						X
Dirección									
Liderazgo		X						X	
Toma de decisiones		X						X	
Planeación oportuna						X		X	
Empoderamiento			X						X
Comunicación y relaciones interpersonales			X						X
Autonomía administrativa			X						X
Experiencia									
Enfoque directivo			X						X
Trabajo en equipo			X						X
Control									
Control financiero			X					X	
Control tecnológico			X					X	
Evaluación del desempeño			X						X
Riesgos laborales						X		X	
Ubicación de las instalaciones		X							X

Continuación tabla 10.

Capacidades	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Estudio de la competencia				X			X		
Participación en el mercado				X			X		
Precio					X			X	
Responsabilidad social			X						X
CAPACIDAD FINANCIERA									
Sistema contable		X					X		
Presentación de informes			X				X		
Auditorías financieras y técnicas			X					X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento humano		X						X	
Experiencia		X						X	
Capacitación		X						X	
Estabilidad		X						X	
Sentido de pertenencia		X						X	
Motivación		X						X	
Remuneración				X			X		
Clima organizacional		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Sistemas de información		X						X	
Innovación y desarrollo tecnológico		X						X	
MERCADEO Y VENTAS									
Experiencia y trayectoria de la organización				X			X		
Satisfacción de los beneficiarios				X			X		
Promoción y publicidad				X			X		

Convenciones: A: Alta M: Media B: Baja

Fuente: Esta investigación, 2019

Una vez desarrollada la Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI), se pudo determinar de esta organización que en las seis categorías generales existen vacíos o debilidades que requieren corrección. En casos tales como:

- Planeación
- Misión y visión

- Definición de objetivos y metas
- Direccionamiento estratégico
- Establecimientos de planes de acción
- Manual de procedimientos
- Riesgos laborales
- Estudio de la competencia
- Participación en el mercado
- Remuneración
- Experiencia y trayectoria de la organización
- Satisfacción de los beneficiarios
- Promoción y publicidad

Lo anterior permite establecer que se deben desarrollar estrategias a futuro que permitan minimizar al máximo estas debilidades, que de una u otra manera podrán afectar aspectos de tipo organizacional, competitividad, estabilidad laboral y crecimiento de la organización frente al mercado regional.

Esta matriz PCI, concluye que debe existir un involucramiento general de todos los miembros de la organización, con el propósito de unificar esfuerzos que permitan un desarrollo favorable a los objetivos económicos y de crecimiento de La empresa Aliños la Garza.

6.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 11. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	Factores externos claves	Ponderación	Evaluación	Calificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS					
1	Organización jurídica y legal	0,06	FM	4	0,24
2	Crecimiento y desarrollo	0,05	FM	4	0,2
3	Liderazgo	0,02	Fm	3	0,06
4	Servicio al cliente	0,06	FM	4	0,24
5	Capital humano	0,06	FM	4	0,24
6	Imagen corporativa	0,03	Fm	3	0,09
7	Clima organizacional	0,02	Fm	3	0,06
8	Portafolio de productos	0,04	Fm	3	0,12
9	Auditorias	0,06	FM	4	0,24
DEBILIDADES					
10	Carencia de planes de acción	0,06	DM	1	0,06
11	Planeación oportuna	0,07	DM	1	0,07
12	Riesgos laborales	0,07	DM	1	0,07
13	Direccionamiento estratégico	0,07	DM	1	0,07
14	Participación en el mercado	0,07	DM	1	0,07
15	Plan de incentivos	0,05	dm	2	0,1
16	Remuneración	0,07	DM	1	0,07
17	Promoción y publicidad	0,07	DM	1	0,07
TOTALES		1			2,07

Fuente: esta investigación, 2019.

Los resultados de esta matriz (2,07) indican que La empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, cuenta con algunas fortalezas de especial importancia, pero en proporción las debilidades son más representativas y por lo tanto su posición interna es baja puesto que tiene problemas en su actuación competitiva y comercial, que limitan su participación, crecimiento y futuro sostenimiento en el mercado.

En torno a lo anterior se puede concluir que la organización no muestra un control adecuado de variables tales como definición de objetivos, metas, direccionamiento estratégico y competitividad.

6.2.4. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).

Tabla 12. *Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)*

Factores externos	Oportunidad	Amenaza	Impacto
ECONÓMICOS			
Actividad Económica	X		X
Comercialización		X	X
Ubicación fronteriza	X		X
Desarrollo Industrial	X		X
POLÍTICO Y LEGAL			
Sector Político	X		X
Grupos subversivos		X	X
SOCIALES			
Pobreza		X	X
Desigualdad		X	X
Desempleo		X	X
CULTURALES			
Falta de promoción de actividades culturales		X	X

Convenciones: A: Alta M: Media B: Baja

Fuente: esta investigación, 2019.

Las principales amenazas identificadas en el diagnóstico externo de la empresa Aliños la Garza, son:

- Falta de inversión para la disminución de la pobreza, la desigualdad y el desempleo.
- Políticas económicas
- Falta de promoción de actividades culturales a nivel regional que incentiven el turismo.
- Grupos al margen de la ley
- Inflación

Se puede concluir que dependiendo de su impacto e importancia la organización deberá tomar las acciones correctivas necesarias para su manejo.

6.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 13. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores externos claves	Ponderación	Evaluación	Calificación	Resultado ponderado
1	Frontera	0,09	OM	4	0,36
2	Responsabilidad social	0,06	OM	3	0,18
3	Estrategias comerciales	0,1	Om	4	0,4
4	Competitividad	0,1	Om	4	0,4
5	Tecnología	0,1	Om	4	0,4
1	Falta de inversión	0,09	AM	2	0,18
2	Políticas económicas	0,2	Am	1	0,2
3	Falta de promoción de actividades	0,09	AM	2	0,18
4	Grupos al margen de la ley	0,09	AM	2	0,18
5	Inflación	0,08	AM	2	0,16
	TOTALES	1			2,64

Fuente: esta investigación, 2019.

El resultado ponderado de 2.64 que es mayor a 2.5, significa que las oportunidades se presentan en mayor porcentaje que las amenazas. Los factores externos claves tales como ubicación fronteriza del Departamento de Nariño, así como las posibles estrategias comerciales que se puedan desarrollar por la administración local podrán contribuir a la competitividad de este sector económico a partir de la utilización de las nuevas tecnológicas de la información y la comunicación TIC, las cuales pueden contribuir al desarrollo exitoso de las actividades de la empresa.

Pese a las grandes oportunidades que se pudieron identificar, las anteriores amenazas tales como la falta de inversión para la disminución de la pobreza, la desigualdad y el desempleo, políticas económicas no acordes a las características del mercado, la falta de promoción de actividades culturales a nivel regional que incentiven el turismo, así como las actuaciones terroristas de los grupos al margen de la ley y la denominada inflación traen consigo una serie de incertidumbres sobre el eficaz quehacer de esta organización, que limitan su crecimiento económico, es por lo ello que para la organización es apremiante el contar con herramientas estratégicas que le permita mejorar y fortalecer su actividad económica.

6.2.6. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Tabla 14. *Matriz De Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA).*

DOFA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F 1 Organización jurídica y legal	D 1 Carencia de planes de acción
		F 2 Crecimiento y desarrollo	D 2 No se cuenta con un plan estratégico
		F 3 Liderazgo	D 3 No existen programas de prevención en riesgos laborales
		F 4 Servicio al cliente	D 4 No hay un correcto direccionamiento estratégico
		F 5 Capital humano	D 5 Baja participación en el mercado
		F 6 Imagen corporativa	D 6 No hay programa de incentivos
		F 7 Clima organizacional	D 7 Baja remuneración salarial
		F 8 Portafolio de productos	D 8 Presentación del producto
		F 9 Auditorias	
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES (O)	O 1 Posición geográfica	Desarrollar una campaña publicitaria masiva para	Desarrollar productos de alta calidad para satisfacción de los
	O 2 Responsabilidad social		
	O 3 Estrategias comerciales		
	O 4 Competitividad		

O 5 Tic's	posicionamiento de marca. F6-O3	consumidores. D8-05
Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades		Uso de debilidades aprovechando oportunidades

Continuación tabla 14.

	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
AMENAZAS (A)	A 1 Falta de inversión	Fortalecer el talento humano en las áreas directivas para liderar en forma correcta el equipo de trabajo. D4-A1
	A 2 Políticas económicas	
	A 3 Ruedas de negocio	
	A 4 Grupos al margen de la ley	
	A 5 Inflación	
	Capacitar al área comercial para ser competitivos y aperturar nuevos mercados. F2-A3	
	USO DE FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: esta investigación, 2019.

6.3 Análisis estratégico

6.3.1. Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 15. *Matriz de Vulnerabilidad*

	PUNTALES	TRASLADO AMENAZA	Valorización del impacto de la amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Impacto probabilidad
1	Definición de objetivos y metas	SIN OBJETIVOS Y METAS DEFINIDOS	3	0,2	9	0,6
2	Direccionamiento estratégico	CARENCIA DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	3	0,2	9	0,6
3	Experiencia de los directivos	FALTA DE LIDERAZGO	2	0,1	7	0,2
4	Enfoque directivo	FALTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	2	0,1	9	0,2
5	Control financiero	INADECUADO MANEJO DEL CONTROL FINANCIERO	2	0,1	8	0,2
6	Responsabilidad social	FALTA DE COMPROMISO SOCIAL	2	0,1	8	0,2

Fuente: esta investigación, 2019.

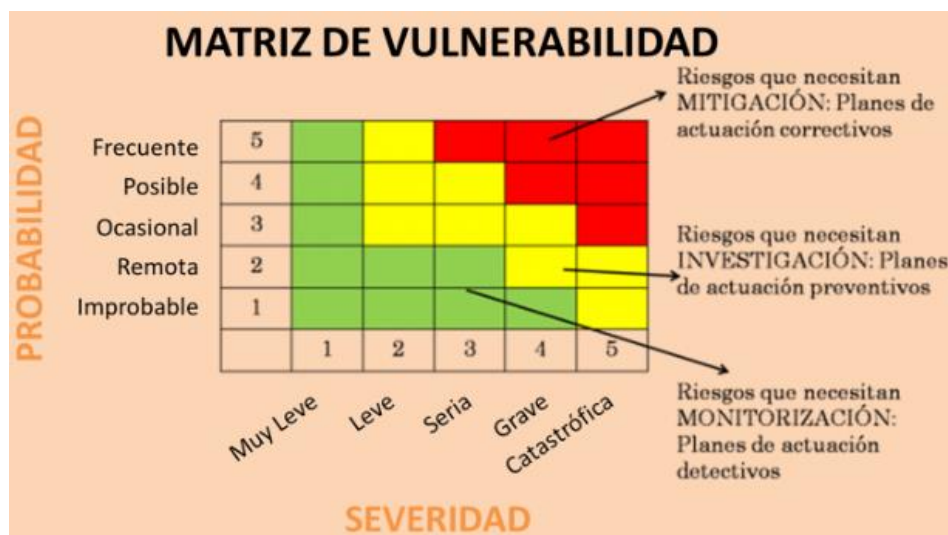
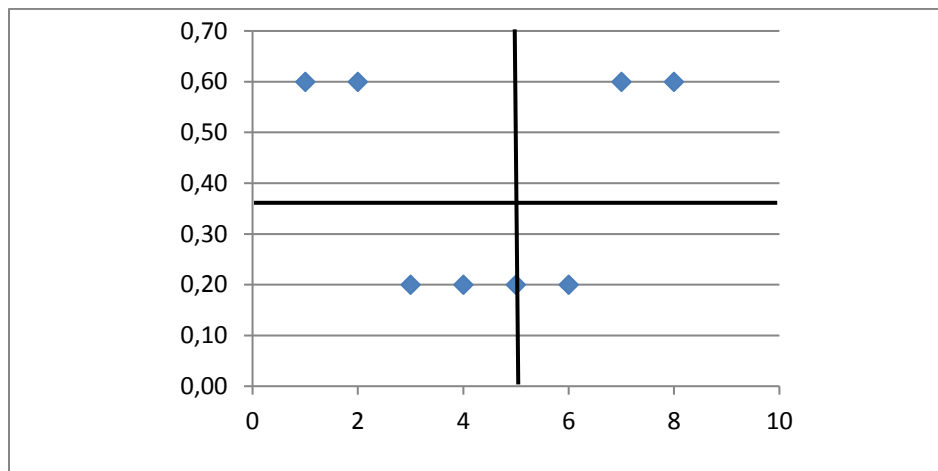


Figura 16. Matriz de Vulnerabilidad
Fuente: esta investigación, 2019.

Teniendo en cuenta el grafico anterior y el análisis de vulnerabilidad esta organización se encuentra con baja o nula criticidad ya que dos de sus variables están en este cuadrante como: Experiencia y Enfoque directivo. Esta posición determina que la empresa está muy bien preparada para asumir el impacto y la ocurrencia de posibles eventos adversos de mercado, tales como la entrada de nuevos competidores o cambios en políticas.

6.3.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla 16. *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIF.
Razón circundante (Efectivo para solventar deudas).	4	Nuevas tecnologías	-3,5
Solidez	5	Canales de comercialización	-1,5
Rentabilidad	5	Clientes	-3,2
Índice de propiedad	5	Infraestructura (vías)	-1,8
Utilidad bruta operacional	4,5	Condiciones ambientales	-2,5
Rentabilidad	5,6	Personal	-5,5
PROMEDIO.	4,9	PROMEDIO.	-3,0
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
Distribución	-1	Potencial de crecimiento	3,5
Calidad	-1	Potencial de utilidades	4,5
Fidelidad del cliente	-3	Estabilidad financiera	5
Buena imagen	-2	Mercado	4,5
Ventas	-1	Productividad	5
Precios	-3,5	Utilización de recursos	4,8
PROMEDIO.	-1,9	PROMEDIO.	4,6

Fuente: esta investigación, 2019.

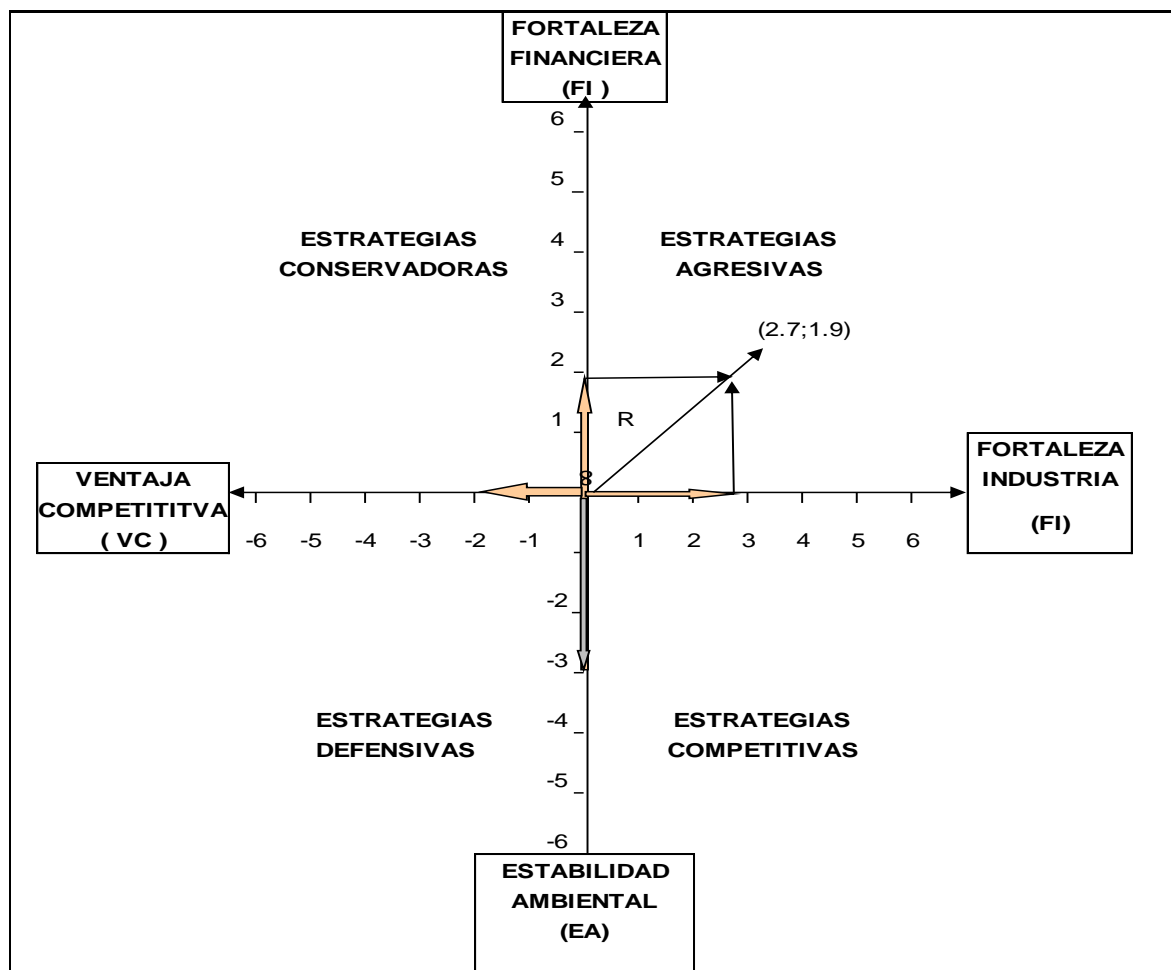


Figura 17. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
Fuente: esta investigación, 2019.

La empresa Aliños la Garza, se encuentra ubicada en el cuadrante I que determina una posición AGRESIVA en la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, determinada en el eje X por el bajo puntaje obtenido en la ventaja competitiva (-1,9) y al alto puntaje obtenido en la fortaleza industrial (4,6), generándose así una ubicación para este eje de 2,93 y en el eje Y su ubicación se debe a al puntaje obtenido en la fortaleza financiera (4,09) y al puntaje obtenido en la fortaleza del ambiente (-3,0) generando así una ubicación para este eje en 1,55. se propone aprovechar las oportunidades externas que ayuden a vencer las debilidades mediante la implementación de estrategias como penetración de mercado y desarrollo del producto.

6.3.3. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

Tabla 17. Posición de participación relativa del mercado

INGRESOS OPERACIONALES	PARTICIPACIÓN	PARA GRAFICAR
Condimentos	85,7	100%
Repostería	11,9	100%
Otros	2,4	100%
TOTAL	100,0	

Fuente: esta investigación, 2019.

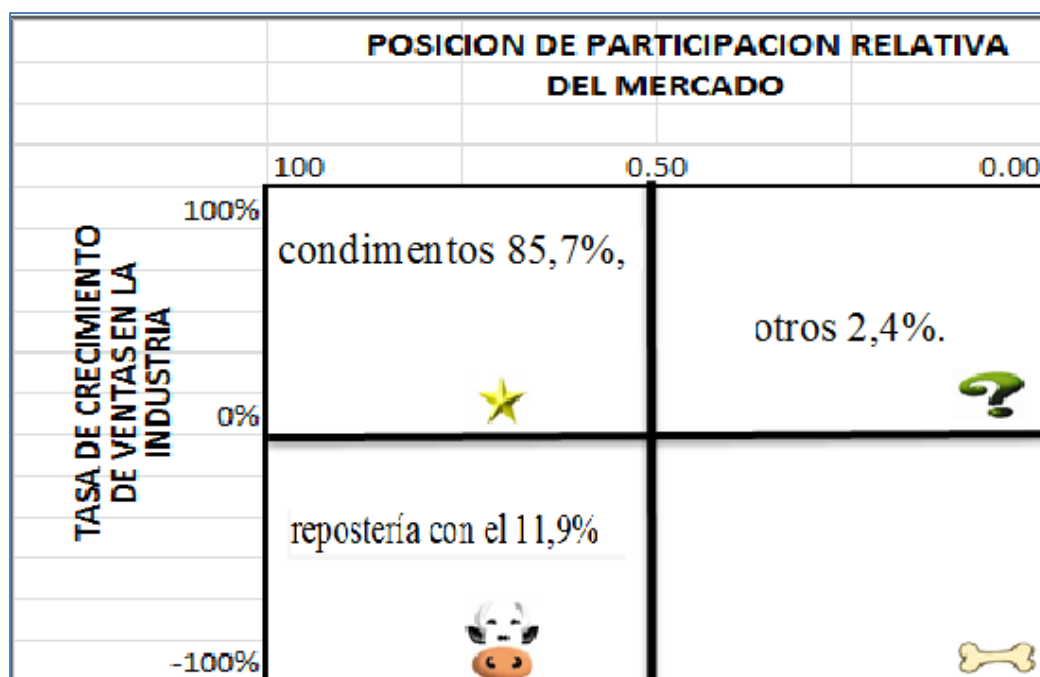


Figura 18. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

Fuente: esta investigación, 2019.

La empresa Aliños la Garza en sus actividades sociales y de administración cuenta con 3 negocios debidamente estructurados y en funcionamiento identificados. De acuerdo a los datos estadísticos presentados en la tabla 17 que indica la Posición de Participación Relativa del Mercado de cada una de estas líneas empresariales, se encontró que para el cierre contable del año 2018 infiere que cada una de estos negocios ocupa una importante representación en torno a los ingresos operacionales globales de la organización indicando que el negocio de mayor

participación es el condimentos 85,7%, seguido por el de repostería con el 11,9% y finalmente otros 2,4%.

Lo anterior permitió ubicar a la organización en el cuadrante de estrellas para el negocio, encontrando un gran crecimiento y una gran participación en el mercado, es por lo cual se recomienda potenciar al máximo a partir de la inversión interna.

6.3.4. Matriz Interna y Externa (IE).

A continuación se realiza la matriz IE. Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados.

Tabla 18. Resultados Ponderados

ORGANIZACIÓN	RESULTADO PONDERADO	
	INTERNAS	EXTERNAS
Aliños la Garza	2,96	2,14
TOTAL		

Fuente: esta investigación, 2019.

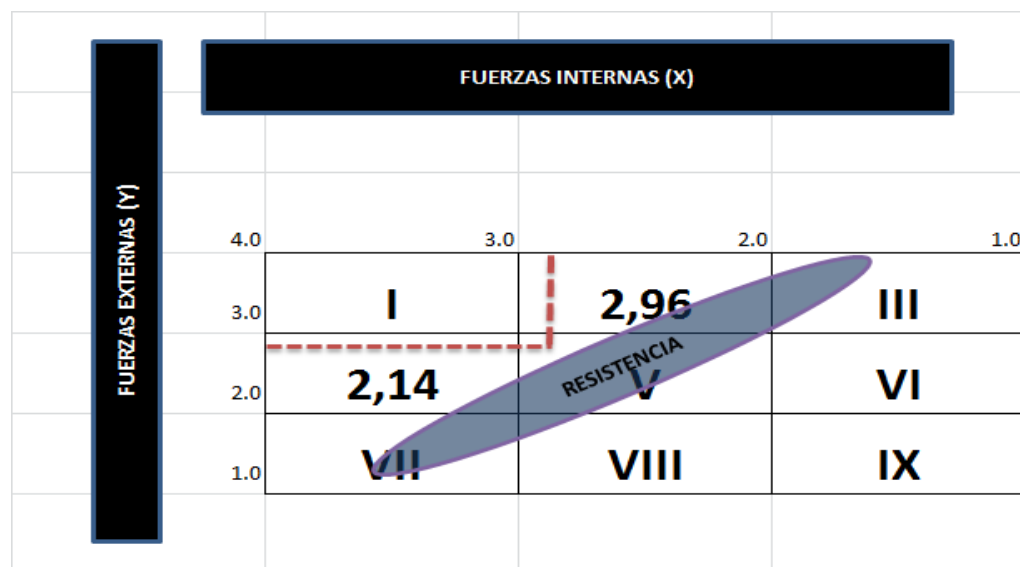


Figura 19. Matriz Interna Externa (IE)

Fuente: esta investigación, 2019.

Aliños la Garza, se encuentra ubicado en el cuadrante 5, se pueden administrar mejor con estrategias “Retener y Mantener”; penetración en el mercado y desarrollo, a partir de la implementación de Tecnologías de Información y Comunicación, que le permitan a sus usuarios contar con accesibilidad permanente a internet, así como el seguimiento en tiempo real de las condiciones climatológicas, carreteras y ubicación satelital entre otras que permiten brindar un servicio de confort, tranquilo y seguro, tanto para sus usuarios directos, como para aquellas que esperan a sus seres queridos en el lugar de destino.

6.3.5. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Tabla 19. *Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)*

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)		
VARIABLES CLAVE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad directiva	3	
Capacidad competitiva		2
Capacidad financiera		2
Capacidad tecnológica		2
Capacidad del talento humano	3	
SUMA	6	6
Promedio	1,2	1,2
Alto	3	
Medio	2	
Bajo	1	

Fuente: esta investigación, 2019.

La matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), se representa figuramente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo. Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

El promedio encontrado en la matriz de perfil de capacidad interna (PCI) permitió evaluar factores tales como es capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano, permitió establecer que existe una estrecha relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Lo que trae consigo la necesidad por implementar estrategias tendientes a una planeación estratégica involucrando en él todos los factores que afectan la operación de esta organización.

6.3.6. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Teniendo como base los datos arrojados por la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que distingue la posición de la organización frente a su entorno, se procede a elaborar la Matriz de la Gran Estrategia. Esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes:

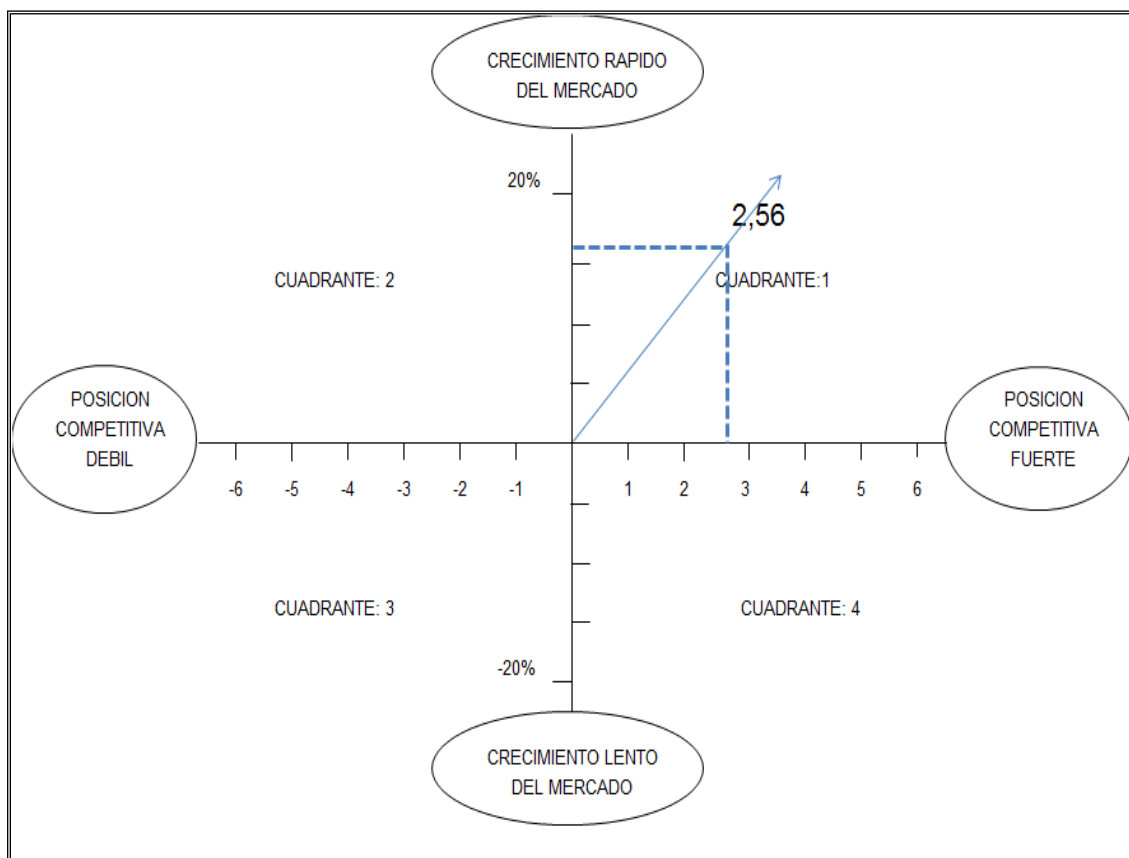


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: esta investigación, 2019.

El dato ponderado de 2,56 de los factores externos concernientes a la posición competitiva de la organización frente al mercado habla sobre el crecimiento del negocio. Donde la mayor participación concerniente a Aliños la Garza indican que esta organización se encuentra ubicada en una excelente posición estratégica, (Cuadrante I) a las cuales se les recomienda estrategias en torno a:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos

Si la organización dispone de suficientes recursos financieros, se le recomienda:

- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal

Lo anterior dado que se reconoce que esta organización está en capacidad de asumir riesgos en forma agresiva.

6.3.7. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso final del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. El procedimiento de elaboración de la MCPE es el siguiente: hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI. Al realizar la matriz MCPE se

emplean las oportunidades y amenazas externas, también se implementan las fuerzas y las debilidades internas; la información anterior, se debe obtener de las matrices MEFE y MEFI.

Dentro de la matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, se debe emplear factores externos que tengan relevancia en el desarrollo del plan estratégico, los cuales darán son los puntos de éxito que puede tener la organización; luego de haber escogido estos factores, se les da el peso que tenga cada uno de estos factores, proporcionando así, un valor numérico que corresponda a la importancia del mercado de condimentos.

Luego de haber realizado el anterior procedimiento, se procede a registrar las estrategias, estas determinan el factor atractivo, el cual, en las siglas que maneja dicha matriz es de (CA), que es calificaciones del atractivo, estas se evalúan analizando el factor crítico de para lograr el éxito del mercado de condimentos. Al final se calcula el total de la suma del atractivo y las calificaciones altas indican estrategias atractivas para el desarrollo de este mercado productivo.

Tabla 20. *Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)*

MATRIZ CUANTITATIVA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGIA					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
FACTORES CLAVES	Clasificación	Desarrollo de producto		Penetración en el mercado	
		P.A	T.P.A	P.A	T.P.A
FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS					
Definición de objetivos y metas	4	4	16	4	16
Direccionamiento estratégico	4	4	16	4	16
Niveles de autoridad	3	3	9	4	12
Liderazgo	3	3	9	4	12
Planeación oportuna	3	3	9	4	12
Enfoque directivo	4	3	12	4	16
Control financiero	4	3	12	4	16
Evaluación del desempeño	3	3	9	4	12
Responsabilidad social	4	2	8	4	16

Continuación tabla 20.

MATRIZ CUANTITATIVA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGIA						
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
FACTORES CLAVES	Clasificación	Desarrollo de producto		Penetración en el mercado		
		P.A	T.P.A	P.A	T.P.A	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS						
Auditorias financieras y técnicas	3	4	12	4	12	
Nivel académico del talento humano	3	3	9	4	12	
Clima organizacional	3	3	9	4	12	
Experiencia y trayectoria de la organización	4	4	16	4	16	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO EXTERNOS						
Frontera		4	1	4	3	12
Responsabilidad social		3	1	3	1	3
Estrategias comerciales		4	1	4	1	4
Competitividad		4	3	12	3	12
Tecnología		4	3	12	3	12
SUMA TOTAL DE ATRACCION				181	223	

Fuente: esta investigación, 2019.

La matriz cuantitativa de planificación estratégica sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, utiliza información de las matrices MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA, BCG, IE, MGE. Las estrategias evaluadas en la MCPE son: Penetración de Mercado, y desarrollo de producto, estas estrategias han sido determinadas de acuerdo al resultado que arroja los análisis de los anteriores matrices.

La calificación que obtuvieron las estrategias evaluadas es la siguiente:

- Penetración de Mercado: 223
- Desarrollo de producto: 121

En la matriz cuantitativa de la planeación estratégica se obtuvo como máximo resultado 223 que de acuerdo a la sumatoria de los puntajes totales de atracción se debería concentrarse en la estrategia de penetración en el mercado, lo cual sugiere que la organización busque una mayor participación en el mercado regional.

6.4 Redireccionamiento estratégico de la empresa aliños la garza

Tabla 21. *Plataforma estratégica Aliños la Garza*

PLATAFORMA ESTRATÉGICA ALIÑOS LA GARZA		
Ítem	Plataforma estratégica actual	Plataforma estratégica nueva
MISIÓN	<p>Somos una empresa Nariñense, con sede en San Juan de Pasto, que procesa y comercializa condimentos. Nos Orientamos a satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos de alta calidad y excelente sabor. Además, contribuimos al desarrollo integral del talento humano y al crecimiento de la región.</p>	<p>Somos una empresa Nariñense, con sede en San Juan de Pasto, que procesa y comercializa condimentos de alta calidad y sorprendente sabor. Por ello nuestro fin es el de orientar todos nuestros esfuerzos humanos y técnicos a la satisfacción de nuestros apreciados clientes, ofreciendo productos de alta calidad y excelente sabor. Además, contribuimos al desarrollo integral del talento humano y al crecimiento de la región y a la protección del medio ambiente a partir de nuestra responsabilidad social empresarial.</p>
VISIÓN	<p>Seremos la empresa líder en el mercado de condimentos, reconocida por superar las expectativas de los consumidores con productos de calidad y excelente sabor brindando un servicio oportuno y confiable.</p>	<p>Para el año 2022, seremos la empresa líder en el mercado regional de condimentos, reconocida por superar las expectativas de los consumidores con productos de calidad y excelente sabor brindando un servicio oportuno y confiable, siendo una empresa amigable con el entorno y sus prácticas ambientales, optimizando costos en beneficio de nuestros clientes, para poder estar a la altura de los requerimientos de nuestra clientela.</p>

Continuación tabla 21.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA ALIÑOS LA GARZA		
Ítem	Plataforma estratégica actual	Plataforma estratégica nueva
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	No definido	<p>Investigar el comportamiento del consumidor local y con base en ello establecer nuevas oportunidades productivas para la empresa.</p> <p>Diseñar estrategias de mercadeo que permitan posicionar la empresa en la mente del consumidor, ganar mayor participación en el mercado local.</p> <p>Identificar y mantener contactos comerciales a nivel local y nacional para cada uno de los productos que ofrece la empresa.</p> <p>Establecer mecanismos de control y evaluación en cada una de las etapas que componen la comercialización de productos, con el fin de reducir costos y tiempo.</p> <p>Lograr un continuo incremento en el volumen de ventas a través de una fuerza de ventas que tenga como objetivo cubrimiento del mercado local y posteriormente el mercado regional.</p>

Continuación tabla 21.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA ALIÑOS LA GARZA

Ítem	Plataforma estratégica actual	Plataforma estratégica nueva
METAS	No definidas	Apertura nuevos mercados en el vecino País del Ecuador, con el fin de generar una mayor Rentabilidad, Crecimiento, Sostenibilidad y Posicionamiento con productos de calidad y a precios asequibles.
POLÍTICAS	<p>La empresa Aliños la Garza está comprometida con la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante el mejoramiento continuo de sus productos y la eficiencia en sus procesos, el desarrollo integral del talento humano, implementando una filosofía de calidad y excelencia.</p>	<p>Política de crecimiento. Fortalecer el mercado, mediante la incorporación de políticas atractivas de promoción, venta y calidad de los productos, además de proporcionar un excelente servicio al cliente.</p> <p>Política de rentabilidad. Incrementar la rentabilidad en realizando acuerdos con los proveedores, dejando mejores dividendos para la empresa, optimizando el mercadeo y publicidad.</p> <p>Política de Productividad laboral. Realizar seminarios guiados por profesionales en la optimización del rendimiento laboral, proporcionado técnicas y herramientas para los empleados, mejorando el rendimiento físico e intelectual.</p>

Continuación tabla 21.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA ALIÑOS LA GARZA		
Ítem	Plataforma estratégica actual	Plataforma estratégica nueva
PRINCIPIOS	<p>Confianza: Brindamos lo mejor de nuestro trabajo en cada producto, para que nuestros clientes tengan la plena seguridad que están consumiendo un producto de calidad y excelente sabor.</p>	<p>Se mantienen y adicionan los siguientes:</p>
		<p>Compromiso: En la realización de las diferentes actividades impuestas por la organización, logrando un desempeño satisfactorio para las dos partes.</p>
	<p>Creatividad: Combinando nuestras habilidades y experiencias para lograr efectos diferenciadores en los productos y en el servicio ofrecido.</p>	<p>Ética: Desarrollar actividades de la empresa bajo la ética profesional ya que para los clientes es indispensable saber que se trabaja de la mano con este tipo de principios.</p>
	<p>Sentido de Pertenencia: Compromiso, confianza y lealtad con la empresa, con el talento humano, con los clientes y la sociedad de nuestro Departamento.</p>	<p>Responsabilidad Social: La prioridad por la Responsabilidad Social Empresarial en la protección y defensa del medio ambiente, a partir del manejo de residuos y una política clara que oriente a los trabajadores de la empresa en cuanto al respeto del medio ambiente y la disminución de residuos contaminantes a partir de la selección y reciclado.</p>

Continuación tabla 21.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA ALIÑOS LA GARZA		
Ítem	Plataforma estratégica actual	Plataforma estratégica nueva
		<p>Honestidad y Transparencia: valores que guiaran las operaciones tanto internas como externas de la empresa, en donde siempre se deberá tener en cuenta que el interés colectivo debe prevalecer ante el interés particular.</p>
		<p>Responsabilidad y Compromiso: Manejar cada una de las actividades de manera eficiente y eficaz que refleje en la organización un excelente desempeño.</p>
VALORES	No definidos	<p>Justicia y Respeto: Tener en cuenta a cada empleado sin importar su posición, dándole libertad de expresión en cada una de sus opiniones que aporte a la organización.</p>
		<p>Participación y Trabajo en equipo: Disposición de ayudar en cualquier actividad a los compañeros de trabajo cuando sea necesario su apoyo.</p>

Continuación tabla 21.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA ALIÑOS LA GARZA		
Ítem	Plataforma estratégica actual	Plataforma estratégica nueva
VALORES	No definidos	<p>Tolerancia: Saber respetar a las demás personas en su entorno, escuchar y corregir de manera cordial en el momento que estas lo requieran.</p> <p>Lealtad: Velar por el buen nombre de la organización dentro y fuera de ella, resaltar la ética profesional con respecto al manejo información confidencial de la organización.</p> <p>Actitud de servicio: Disposición que se debe reflejar hacia las situaciones que puedan servir de colaboración hacia los miembros que las requieran.</p> <p>Calidad: Capacitar al personal en temas de atención al cliente, escogencia de insumos, higiene y tratamiento de residuos que garanticen la calidad de los productos.</p>

Fuente: la presente investigación, 2019.

6.5 Estrategia que permita a la empresa alcanzar sus metas y objetivos propuestos

Penetración en el Mercado. Una vez elaboradas las matrices DOFA, BGC, PEYEA de planeación estratégica se encontró que la macro estrategia requerida para el mejoramiento de la actividad de la empresa Aliños la Garza, es la penetración en el mercado la cual buscara incrementar la participación de esta organización en el mercado regional, a partir de los siguientes estrategias y objetivos:

Estrategias:

- Desarrollar una campaña publicitaria masiva para posicionamiento de marca.
- Desarrollar productos de alta calidad para satisfacción de los consumidores.
- Capacitar al área comercial para ser competitivos y apertura de nuevos mercados
- Fortalecer el talento humano en las áreas directivas para liderar en forma correcta el equipo de trabajo

Objetivos:

- Establecer objetivos publicitarios
- Definir público objetivo
- Determinar presupuesto publicitario
- Seleccionar medios o canales publicitarios
- Proceso de innovación
- Potencializar la actividad del área comercial
- Potencializar la actividad del área administrativa

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan de acción radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

7. Plan de acción para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto

Tabla 22. Plan Operativo

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	PRESUPUESTO	
Desarrollar una campaña publicitaria masiva para posicionamiento de marca.	Establecer objetivos publicitarios	Crear intriga sobre el lanzamiento de un nuevo producto.	Incrementar ventas 20%. Incrementar clientes 20%.	1 mes	ASESOR EXTERNO	Actividades programadas/actividades ejecutadas x 100	30.000.000	
		Dar a conocer un nuevo producto.		1 mes				
		Informar sobre las características de un producto.		Mensual				
		Resaltar los principales beneficios o atributos del producto.		Mensual				
		Posicionar la marca o lema publicitario.		Mensual				
		Persuadir, incentivar, estimular o motivar la compra o el uso del producto.		Mensual				
	Definir público objetivo	Seleccionar los medios publicitarios		1 mes				Clientes nuevos programados/clientes nuevos logrados x 100
		Diseñar o redactar el anuncio o mensaje publicitario		1 mes				
		Definir demás estrategias publicitarias		1 mes				
	Determinar presupuesto publicitario	3% de las ventas brutas		Mensual				Compras / número de visitas
	Seleccionar medios o canales publicitarios	Televisión local		Mensual				
		Radio local		Mensual				
		Prensa escrita: incluye diarios, revistas y publicaciones especializadas.		Mensual				
		Internet, sitio web, uso de programas publicitarios, y el envío de mensajes publicitarios vía correo electrónico.		Mensual				
		Correo directo: implica el envío de anuncios o mensajes publicitarios vía		Mensual				

		correo postal.					
		Ferias: implica el alquiler de puestos o stands en donde se promocionen los productos.		SEMESTRAL			
		Puestos de degustación: ya sea en mercados, supermercados, tiendas o bodegas.		TRIMESTRAL			
		Instrumentos publicitarios: letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes, tarjetas de presentación, calendarios, etc.		Mensual			
Desarrollar productos de alta calidad para satisfacción de los consumidores.	Proceso de innovación	Generación y adquisición de conocimiento	Incremento en la productividad Reducción del riesgo: Incrementos en la cuota de mercado 20%	Anual	Ing de alimentos	Actividades programadas/actividades ejecutadas x 100 Metas programadas/metastas ejecutadas x 100 Productos nuevos programados/productos nuevos logrados x 100	10.000.000
		Investigación y desarrollo tecnológico					
		Ingeniería de proceso					
		Lanzamiento de producción					
		Identificación de oportunidades.					
		Evaluación y selección.					
		Desarrollo e ingeniería del producto y del proceso.					
		Pruebas y evaluación.					
Comienzo de la producción.							
Capacitar al área comercial para ser	Potencializar la actividad del area	Análisis del Producto	Capacitar al 100% del personal en	Mensual	ASESOR EXTERNO	Personal programado para capacitación/ personal capacitado x	3.000.000
		Análisis del Mercado					
		El Cliente Potencial					

competitivos y aperturar nuevos mercados	comercial	Preparación de zona y actividad comercial	atención al cliente y ventas			100	
		Herramientas de gestión					
		Preparación de Ofertas Técnico- Comerciales					
		Presentaciones Eficaces					
		Taller practico					
Fortalecer el talento humano en las áreas directivas para liderar en forma correcta el equipo de trabajo	Potencializar la actividad del área administrati va	Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.	Capacitar al 100% del personal directivo	Mensual	ASESOR EXTERN O	Personal programado para capacitación/ personal capacitado x 100	3.000.000
		Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.					
		Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores.					
		Tomar en cuenta datos como preferencia en contratación, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.					
SUB TOTAL							46.000.00 0
IMPREVISTOS 10%							4.600.000
TOTAL							50.600.00 0

Fuente: la presente investigación, 2019.

Conclusiones

Para la empresa Aliños La Garza el proceso de planeación estratégica fue fundamental, ya que, le permitió identificar con el diagnóstico interno, factores claves de éxito, tales como: la organización jurídica, la capacitación brindada al personal operativo y administrativo, así como, la definición clara de los niveles de autoridad y el acertado proceso de servicio al cliente, a partir de un capital humano idóneo. Es importante anotar, que la administración se preocupa por la realización periódica de auditorías financieras y técnicas, que contribuyen a un clima organizacional acorde a la búsqueda de satisfacción del cliente.

Dentro de las debilidades de esta organización se encuentran entre otras; la carencia de planes de acción, así como de una planeación oportuna para la toma de decisiones,.Así mismo se pudo establecer que el direccionamiento estratégico de esta empresa se encuentra desactualizado, lo cual ha limitado en parte sus objetivos competitivos, así como una leve disminución de su participación en el mercado, reflejando que su experiencia y trayectoria así como la promoción y publicidad son limitantes de su actividad, finalmente los trabajadores manifestaron que la remuneración percibida por su labor no se encuentra acorde a sus necesidades.

Frente a lo anterior y después de la aplicación de las matrices de evaluación, así como las de planeación estratégica, se pudo determinar que la estrategia de mayor impacto para el mejoramiento de la actividad de esta organización es la penetración en el mercado que le permita a esta organización el aumentar la utilidad, así como el incrementar las ventas mediante el contacto con nuevos clientes, generar un programa publicitario radial y escrito, el capacitar al personal en atención al cliente, para así mejorar la presentación del servicio, de igual manera el actualizar la base de datos de clientes y con base a ello el incrementar la promoción y publicidad del portafolio de los servicios.

Recomendaciones

Como recomendaciones del estudio, se exponen las siguientes:

Es importante que la Empresa, dirija inversión en la exploración del mercado, a fin de estar preparados para los diferentes escenarios, los cuales podrían generar impactos negativos al desarrollo de su actividad de servicios.

La empresa deberá tener en cuenta que su capital humano es lo más importante para la organización y su futuro, por ello debe generar espacios de concertación a fin de identificar las necesidades de bienestar laboral y salarial.

Es necesario que la empresa, implemente un adecuado redireccionamiento de la organización, a fin de garantizar su competitividad y sostenibilidad empresarial.

Se sugiere que la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, invierta en actividad publicitaria, para así lograr un mayor impulso de sus productos en el mercado regional.

Referencias Bibliográficas

- Cámara de Comercio de Pasto. (2915). *Registro Mercantil*. Oficina Jurídica
- Cámara de Comercio de Pasto. (2011). *Aspectos Legales Microempresas*. San Juan de Pasto, Departamento de Planeación.
- Colombia. Congreso de la República. *Ley 590 de 2000*. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html
- Colombia. Congreso de la República. *Ley 905 de 2004*. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Colombia. Congreso de la República. *Ley Emprendimiento*. (26 de Noviembre de 2015). Bogotá, D.C. (en línea). emprendemiestrategia.wordpress.com (consultada: 12 de Marzo de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://emprendemiestrategia.wordpress.com/2012/02/09/la-ley-de-emprendimiento-ley-1014/>
- Constitución Política de Colombia*. (1991). Bogotá: editorial LEGIS. p. 65.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012) *Elección de Estrategias*. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=11038983&p00=cinco+fuerzas+competitivas+porter>
- Martínez, D. Milla, A. (2012). *Elección de Estrategias*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=11038983&p00=cinco+fuerzas+competitivas+porter>
- Muedas, E. (2009). *Planteamiento estratégico. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/EnriqueMuedas/planeacion-estrategica-2592612>
- Portillo Olmedo, M.. (2009). *Matriz Interna – Externa IE*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/marypol/matriz-interna-externa>
- Prieto Herrera, J.E. (2008) *Gestión Estratégica Organizacional*. 2 ed. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Revista Dinero. (2017). *Condimentos nuevo sabor*. Disponible en la dirección electrónica: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/condimentos-nuevo-sabor/4229>
- Salazar, L y W., Rafael (1999). *Planeación y Organización Administrativa*. Centro de Estudios Superiores Ma Goretti San Juan de Pasto.

- Sánchez, L. (2016). *Manual para Elaboración de Planes Estratégicos*. Bogotá, D.C., CO. UNAD. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/9612>
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica* 8a ed. Bogotá. 3R editores.
- Serna Gómez, H. (2018). *Planeación y Gestión Estratégica*. (15 de Marzo de 2018). Bogotá, D.C. Disponible en la dirección electrónica: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>
- La Planeación estratégica una acción importante para las empresas*. (15 de Noviembre de 2017). Bogotá, D.C. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.tormo.com.co>
- Torres, Z. (2014) *Administración estratégica*. Editorial Larousse – Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=11013242>
- UNAL. *Pensamiento estratégico*. (15 de Noviembre de 2017). Bogotá, D.C. (en línea). virtual.unal (consultada: 02 de Marzo de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.virtual.unal.edu.co>
- Vidal, E. (2004). *Diagnostico Organizacional*. Ecoe Ediciones. Recuperado de: https://www.academia.edu/35999176/Libro_diagnostico_organizacional_elizabeth_vidal_arizabaleta
- W. Hofer, Ch. y Scheendel, D. (1978). *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá.

Anexos

Anexo 1. Formato de encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES

Ficha técnica

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa que permita mejorar su actividad competitiva.

Encuestador: Ricardo Andrés Sarralde Arellano

Fecha de recolección de la información de campo: del 27 de Enero de al 15 de Marzo de 2019.

Marco muestral: Se tomará el 100% de los clientes internos del área de talento humano, por cuanto es una población finita con la cual se puede trabajar de manera directa.

Directos, con un numero de 19 personas (Junta de socios, gerente general, gerente administrativo y financiero, revisor fiscal, secretaria general)

Subcontratados con 3 trabajadores (Ingeniero de sistemas, auditor y staff)

Externos Directos con 2 trabajadores (Administradores de punto)

Externos Subcontratados con un total de 6 (Impulsadores).

Tamaño de la muestra: 30 encuestas.

Técnica de recolección: Cuestionario estructurado vías encuestas presencial.

Fecha del reporte: 18 de Julio de 2019.

CUESTIONARIO

1. ¿Usted conoce y tiene claro la misión, visión y objetivos de la empresa?

- a. Sí _____
- b. No _____

2. ¿conoce como está organizada la estructura organizacional de la empresa?

- a. Sí _____
- b. No _____

3. ¿conoce como está organizada la estructura organizacional de la empresa?

- a. Volantes _____
- b. Radio _____
- c. Televisión _____
- d. Internet _____
- e. Pendones _____

4. ¿Desde su ingreso a la empresa ha recibido capacitaciones?

- a. Seguridad y salud en el trabajo _____
- b. Manejo de equipos y maquinaria _____
- c. Trabajo seguro en alturas _____

5. ¿Se realiza reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y trabajadores?

- a. Sí _____
- b. No _____

6. ¿Qué tipo de incentivos recibe por su trabajo?

- a. Salariales ____
- b. De ascenso ____
- c. Motivaciones en épocas especiales ____
- d. De reconocimientos ____

7. ¿Se realiza evaluación periódica del desempeño de los colaboradores?

- a. Sí ____
- b. No ____

8. ¿Los empleados cuentan con los canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo?

- a. Sí ____
- b. No ____

9. ¿Se suministra elementos de protección personal según los factores de riesgo?

- a. Sí ____
- b. No ____

10. ¿La empresa fórmula e implementa planes estratégicos de servicios?

- a. Sí ____
- b. No ____

11. ¿Realiza planes de acción coherente y adecuada para posicionarse?

- a. Sí ____
- b. No ____

12. Sabe y reconoce las ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia?

- a. Sí ____
- b. No ____

13. ¿Los servicios cuentan con su propia imagen corporativa?

a. Sí_____

b. No_____

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2. Guía de entrevista

ENTREVISTA GERENCIA EMPRESA ALIÑOS LA GARZA

Objetivo: Evaluar e identificar oportunidades, fortaleza y amenazas frente a la competencia existente.

La siguiente batería de preguntas tiene como propósito acceder a información sobre la evaluación global única de la alineación entre la empresa y el mercado. Cada pregunta esta enunciada de manera que usted puede medir su acuerdo o desacuerdo con ella. Hágalo revisando o teniendo el control de cada una con La respuesta correcta.

1. Competitividad Intensiva

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ningun o	Moderada-mente	Firmemente
a) Es muy fácil para nuevos competidores establecerse en nuestro mercado	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Nuestro mercado es muy atractivo aún para aquellas compañías que no tienen experiencia en el medio	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Nuestro servicio es fácil de copiar en término de los beneficios que suministran a los clientes.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

d) Nuestra empresa está en un último estado de desarrollo	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 1					

2. Incertidumbre

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) El ambiente cambia rápido en relación con otras empresas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Señales tempranas de cambio en nuestra empresa son difíciles de identificar.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) No podemos predecir como el cambio impactará en nuestra empresa .	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) La estructura de nuestro mercado puede fácilmente ser alterada por nuestros clientes.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 2					

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

1. Riesgos y Recompensa

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada- mente	Ninguno	Moderada- mente	Firmemente
a) Decisiones importantes son usualmente tomadas con base en “tengo una corazonada”	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Cuando alguien tiene una idea nueva se toman medidas antes de que todos estén de acuerdo en que tienen su mérito.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Nuestra supervivencia depende de nuestras habilidades para identificar y responder a oportunidades antes que nuestros competidores.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) La creación de mercado es más importante que la porción de mercado.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 3					

2. Postura estratégica

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ningun o	Moderada-mente	Firmemente
a) Sabemos más acerca del negocio que nuestros clientes.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Nuestra postura competitiva podría ser descrita como líder en el mercado.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Calidad y respuesta son más importantes que eficiencia y bajos costos.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 4					

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Enfoque

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ningun o	Moderada-mente	Firmemente
a) La dirección gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones iniciativas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

b) El esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de recursos.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) La rentabilidad es más importante que el personal	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Estamos orgullosos de lo que hemos logrado en el mercado.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 5					

2. Control

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firmemente
a) Nuestra estructura y toma de decisiones esta descentralizada	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

c) La forma de tener éxito en nuestra organización es comportarse como un empresario.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Todos sabemos lo que la organización está buscando y cómo podemos contribuir.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 6					

ESTILO DE LIDERAZGO

1. Orientación

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) Motivamos a nuestro personal mediante metas de desempeño que les provean de desafío pero que sean realistas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) La dirección debe acercarse a sus subordinados, la familiaridad engendra entendimiento no	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

desprecio.					
c) La gente no necesita sentir que realmente pertenece a una organización.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Nosotros promovemos activamente la innovación y nuestra gente responde muy bien al cambio	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 7					

2. Preferencia

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firmemente
a) La comunicación es casi que enteramente informal en nuestra organización.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Creemos que las habilidades generalistas son más eficientes que las habilidades especialistas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

c) Nos concentramos en desarrollar equipos de trabajo cohesivos y afectivos.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Damos un valor más alto a la creatividad que a la objetividad.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 8					

Gracias por contribuir al mejoramiento de su organización