



**Planeación Estratégica Licorera Ansaca Años 2017-2020**

Estudiante:

Adriana Lizeth Culma Aguja

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de Economía, Administración y Contaduría

Programa Administración de Empresas

Sede Ibagué-Espinal

2020

## **Planeación Estratégica Licorera Ansaca Años 2017-2020**

Estudiante:

Adriana Lizeth Culma Aguja

Asesores:

Mg. Carlos Dussán Pulecio

Mg. Julián Ricardo Rodríguez Soto

Universidad Cooperativa de Colombia  
Facultad de Economía, Administración y Contaduría  
Programa Administración de Empresas  
Sede Ibagué-Espinal  
2020



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## Contenido

Introducción .....	6
1 Planteamiento del problema .....	7
2 Metodología.....	8
<b>2.1 Enfoque .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Tipo.....</b>	<b>9</b>
3 Direccionamiento Estratégico.....	10
<b>3.1 Visión .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Visión Provisional.....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Visión propuesta.....</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Misión .....</b>	<b>11</b>
<b>3.5 Misión provisional.....</b>	<b>11</b>
<b>3.6 Aplicación De Matriz Para La Misión .....</b>	<b>12</b>
<b>3.7 Misión propuesta.....</b>	<b>12</b>
<b>3.8 Principios y valores actuales .....</b>	<b>12</b>
<b>3.9 Aplicación de matriz axiológica .....</b>	<b>13</b>
<b>3.10 Principios y valores propuestos.....</b>	<b>14</b>
4 Diagnostico Estratégico.....	16
<b>4.1 Matriz del perfil de la capacidad interna.....</b>	<b>16</b>

4.2	<b>Aplicación de la matriz de la capacidad interna .....</b>	<b>16</b>
4.3	<b>Matriz perfil de la capacidad externa .....</b>	<b>18</b>
4.4	<b>Aplicación de la matriz de la capacidad externa.....</b>	<b>19</b>
5	Las Opciones Estratégicas .....	22
5.1	<b>Matriz Hoja De Trabajo.....</b>	<b>22</b>
5.2	<b>Aplicación de la matriz hoja de trabajo.....</b>	<b>23</b>
5.3	<b>Matriz De Impacto .....</b>	<b>26</b>
5.4	<b>Aplicación De La Matriz De Impacto.....</b>	<b>30</b>
6	Formulación Estratégica.....	34
7	Auditoria estratégica.....	36
8	Análisis de vulnerabilidad .....	39
9	Referencias .....	40

## Introducción

La licorera ANSACA fue fundada en el 2014 en Espinal Tolima; con el fin de brindarle a la comunidad un buen servicio y calidad en licores. Innovando con una nueva alternativa de productos para el pueblo espinaluno. La empresa empezó a invertir a nivel regional con una sucursal en el Guamo – Tolima cubriendo el mercado y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Con las inversiones que han venido haciendo están contribuyendo a la economía del departamento y a dar empleo a los mismos.

Por medio de las “estrategias UCC” se pretende crear la planeación estratégica de la licorera ANSACA con el fin de posicionarla en el mercado tolimese y hacer de la empresa la mejor en servicio, cultura corporativa y calidad en el mercado.

Este informe, se realiza con el fin de mejorar y atender el mercado de licores para los residentes espinalunos, e implementar nuevas tendencias en los mismos, ANSACA ha venido teniendo en cuenta varios aspectos tales como el impacto en la economía global, el avanzado desarrollo tecnológico que cada vez es más amplio y exige mayor inversión, la competitividad en el mercado, esto nos permite realizar un análisis del entorno con el fin de desarrollar estrategias que nos permitan ir más allá que la competencia.

## 1 Planteamiento del problema

El mundo de los negocios es cada vez mas competitivo y requiere ampliar los mercados a los nacionales para mantener el crecimiento económico. El obtener beneficios de esto es un arte queda resultados a quienes buscan satisfacer las necesidades o las crean y se hacen en el mercado y se han de un mercado.

Las empresas en general sean industriales, comerciales, agropecuarias o de servicios, sean grandes, medianas o pequeñas se encuentran en varias ocasiones a lo largo de su existencia en la necesidad de examinar su situación muchas son las razones para que esto ocurra, las empresas saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad y no solo las crisis, sino también los periodos de éxito los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse según sea la necesidad.

El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia en los últimos años, sufrió drásticos cambios en sus perfiles; uno de ellos, la guerra de las cervezas; también se afianzaron los licores reproducidos por varias firmas multinacionales productoras de licores con altos niveles competitivos en precios, calidad, servicio y distribución; también quedó demostrado que el sector licorero sigue siendo fuerte, de alto potencial de desarrollo, a pesar de los problemas de incertidumbre relacionados con la crisis económica del País y las prácticas nocivas del contrabando que han sido causa de la recesión padecida por todos los Colombianos (Avilla, 1998)

## 2 Metodología

Metodología de la investigación, se puede definir como el campo que establece las técnicas y modelos para recopilar la información y desarrollar un proceso de investigación. (Cortes & Iglesias, 2004) lo define como: “aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación realizada” (p.8). A continuación, se detallará: el enfoque, el tipo de investigación, el diseño y los instrumentos utilizados en la investigación.

### 2.1 Enfoque

La presente propuesta se desarrolla con un enfoque cuantitativo porque busca identificar variables y características propias de la organización, pero igualmente se deben analizar datos estadísticos. Aclarando, una investigación cuantitativa entiende la utilización y análisis de un ámbito estadístico, es en esto en lo que se fundamenta este enfoque, que debe concluir una realidad objetiva. Pero cuando se habla de una investigación cualitativa lo que se pretende es un proceso inductivo con un contexto natural donde se buscan conceptos, opiniones, pareceres percepciones en una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo experiencias e ideologías. En detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado. (Hernández Sampieri, 2006).



## 2.2 Tipo

El tipo de trabajo investigativo que realizará la propuesta es de tipo Estudio de Caso a que se pretende observar, analizar y describir las características del comportamiento tributarios de la compañía en el caso específico de la muestra objeto de estudio (Castro-Guiza & Rodriguez-Soto, 2015), esta tipología de estudio es muy usada para muestras poblacionales específicas, como la empresa incluye este estudio

### 3 Direccionamiento Estratégico

#### 3.1 Visión

Es un conjunto de ideas visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado (Fernandez, 2012)

#### 3.2 Visión Provisional

La licorera ANSACA se posicionará a nivel departamental para el año 2022 como una  
Aplicación de matriz para la visión

Figura 1: Matriz Para La Visión

ELEMENTOS ACONTENER	SI	NO	PORQUE
¿Está formada por líderes?		X	No está formada por líderes, porque no tiene cultura corporativa
¿Está definida en el tiempo?	X		Si tiene una visión formulada a futuro
¿Es integradora?		X	no porque requiere más empleados
¿Es amplia y detallada?		X	sí estallada pero no es amplia para el cliente
Es positiva e inspiradora		X	No solo busca vender y tener beneficios
Es realista y posible	X		Si es realista y tiene metas a cumplir
Es consistente		X	No está claro tiene algunas incoherencias
Esta difundida interna y externamente		X	No solo esta difundida externamente

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

### 3.3 Visión propuesta

Ansaca S.A.S será para el año 2022 una empresa reconocida y preferida a nivel departamental como una empresa líder en la comercialización de licores de excelente calidad y seguros, con un servicio responsable y confiable

### 3.4 Misión

La misión es el gran propósito de la organización, es el camino que lleva al cumplimiento de la visión, que describe la naturaleza y el negocio e identifica el producto, los clientes y el mercado. Es el deber ser de la organización. (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

### 3.5 Misión provisional

Comercializar y brindar a nuestros clientes la más variedad de selección de licores, ofreciendo calidad en nuestros productos y el mejor servicio al pueblo espinaluno.

### 3.6 Aplicación De Matriz Para La Misión

Figura 2: Matriz Para La Misión

ELEMENTOS A CONTENER	SI	NO	PORQUE
Asegura consistencia y calidad		x	sí brinda calidad, pero no consistencia para sus clientes tiene algunas falencias en el servicio
Define el punto de referencia central	x		Da una idea clara de la empresa y lo quiere brindar
Logra el compromiso de los miembros de la UE	x		Si porque hasta el momento presenta una variedad de licores y el servicio que ofrecen es bueno.
Compromete y logra lealtad de los relacionados		x	No tiene algunas falencias con sus clientes
Ayuda a consolidar la imagen corporativa		x	No hasta él ahora se está enfocando en la imagen corporativa
Realista y posible	x		Su objetivo es vender y subir los estándares de calidad
consistente	x		Da una idea clara de sus objetivos
Esta difundida interna y externamente		X	Solo esta difundida externamente

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

### 3.7 Misión propuesta

En Ansaca S.A.S. somos una empresa dedicada a la comercialización de una amplia gama de licores nacionales e importados, garantizándoles a nuestros clientes productos de alta calidad, a través de un servicio agradable, responsable y capacitado con el fin de crear una relación de confianza (Dussan Pulicio & Serna Gomez , 2016)

### 3.8 Principios y valores actuales

Los principios son las creencias y normas de conducta que permiten regular el comportamiento de las personas para convivir en paz consigo mismos y en armonía con su entorno. (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Calidad

- ✓ Disciplina
- ✓ Competitividad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Creatividad

### 3.9 Aplicación de matriz axiológica

La matriz axiológica es una herramienta de la gerencia estratégica que mediante un cuadro permite comparar dos variables. Por un lado, en las filas se sitúan los posibles principios a seguir y por otro, en las columnas se posicionan los entes a quienes se debe impactar o con quienes se debe mediar. (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

Figura 3 Matriz Axiológica

PRINCIPIOS	COLABORADOR	CLIENTE	COMPETENCIA	PROVEEDOR	MEDIO AMBIENTE	ESTADO	TOTAL
Respeto	3	4	5	4	3	2	21
Honestidad	4	5	4	4	4	4	25
Calidad	5	5	5	5	4	4	28
Disciplina	4	4	3	3	2	1	17
Competitividad	5	5	5	4	5	2	26
responsabilidad	4	5	4	3	2	3	21
transparencia	5	5	4	3	4	4	25
Creatividad	5	4	4	4	4	3	24

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

### 3.10 Principios y valores propuestos

- ✓ Competitividad: es competir sana y limpiamente con nuestro adversario, con la prestación de un servicio de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente).
- ✓ Responsabilidad: Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno
- ✓ Transparencia: la transparencia en la organización de crear un entorno de confianza en el que promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones
- ✓ Creatividad: Buscar, en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa y la sociedad.

- ✓ Calidad: consiste en tener presente siempre las expectativas de los clientes, para poder satisfacerlas al máximo e incluso superarlas sus necesidades.
- ✓ Honestidad: Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales, financieros y ambientales.

#### 4 Diagnóstico Estratégico

Es una herramienta que permite entender a la organización, sus fortalezas y debilidades en sus 5 ejes (recursos humanos, procesos, tecnología, finanzas y estrategia comercial), identificando oportunidades y amenazas para generar un plan de acción (Pulgar-Vidal, 2015)

##### 4.1 Matriz del perfil de la capacidad interna

Es una herramienta que se utiliza para registrar, analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que se presentan al interior de la empresa. (Dussán-Pulecio & Serna, 2017, pág. 67).

Según lo anterior se da pasó a implementar el diagnóstico estratégico de la empresa y sus matrices.

##### 4.2 Aplicación de la matriz de la capacidad interna

A continuación, se procese de a la aplicación de la matriz PCI de los Recursos Humanos de la empresa

Figura 4: Matriz PCI Recursos Humanos

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cantidad de funcionarios						X		X	
Formación profesional Operativa y Directiva					X				X
Competencia en el sector				X				X	
Evaluación y valoración del Desempeño					X			X	
Grado de motivación					X		X		
Nivel de satisfacción						X	X		
Sistema de enumeración y compensación					X			X	



Seguridad y estabilidad en el empleo				X				X	
Productividad					X		X		
Clima Organizacional			X				X		
Nivel de solución de conflicto				X				X	
Sistema de capacitación y desarrollo				X			X		
Comunicación					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

A continuación, se procese de a la aplicación de la matriz PCI de los Recursos Físicos y Materiales.

Figura 5: Matriz PCI recursos físicos y materiales

FACTORES VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cantidad y calidad del espacio Y del equipo asignado					X			X	
Mantenimiento			X				X		
Limpieza		X					X		
Bodegas adecuadas					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

A continuación, se procese de a la aplicación de la matriz PCI de los Recursos Financieros y Presupuestal de la empresa.

Figura 6: Matriz PCI recursos financieros y presupuestal

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos					X			X	
distribución del ingreso						X			X
estructura de costos y gastos				X			X		

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

A continuación, se procese de a la aplicación de la matriz PCI de los Recursos Técnicos y Tecnológicos de la empresa.

Figura 7: Matriz PCI Recursos Técnicos y Tecnológicos

VARIABLES \ FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Implementación tecnología						X			X
Calidad					X		X		

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

A continuación, se procese de a la aplicación de la matriz PCI de los Procesos Gerenciales de la empresa.

Figura 8: Matriz PCI Procesos Gerenciales

VARIABLES \ FACTORES	FORTALEZAS:			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Toma de decisiones			X				X		
Planeación			X					X	
Evaluación y control					X				X
Grado de cumplimiento de metas						X		X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

#### 4.3 Matriz perfil de la capacidad externa

Es el proceso metodológico que orienta a los estrategas a precisar las oportunidades y amenazas, que impactan positiva o negativamente las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente el sector

comercial, industrial o de servicios en el que ejerce su objeto social. (Dussán-Pulecio & Serna, 2017, pág. 72)

#### 4.4 Aplicación de la matriz de la capacidad externa

Se trata de calificar en qué grado afectan las oportunidades y amenazas a cada uno de los grupos de interés común al exterior de la empresa. Los grados se califican como bajo, medio o alto (Arizabaleta., 2004)

Se procede a la aplicación de la Matriz POAM de los Recursos económicos y Financieros de la empresa

Figura 9: Matriz POAM de los Recursos Económicos y Financieros

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Prioridad de gastos		X						X	
Sueldos y salario		X						X	
Políticas de financiamiento			X				X		

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Se procede a la aplicación de la Matriz POAM de la capacidad político legal de la empresa.

Figura 10: Matriz POAM de la capacidad político-legal

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Certificación legal (invima, cámara, DIAN)	X								X
Inflación			X				X		

Seguridad nacional						X		X	
Políticas de comercio		X						X	
Tributos o impuestos	X						X		

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

### Aplicación de la Matriz POAM de la capacidad Tecnológica de la empresa

Figura 11: Matriz POAM capacidad tecnológica

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Manejo de la TIC						X		X	
Existencia de página web			X						X
Políticas de comercio		X						X	
Seguridad informática					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Se procede a la aplicación de la Matriz POAM de los procesos Mercadológicos de la empresa

Figura 12: Matriz POAM procesos mercadológicos

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cientes		X						X	
oferta y demanda			X					X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

A Continuación, Se procede a la aplicación de la Matriz POAM de los procesos

Organizacional de la empresa.

Figura 13: Matriz POAM procesos Organizacional

VARIABLES FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo y toma de decisiones		X						X	
Líneas de comunicación						X			X
Imagen interna y externa			X					X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

## 5 Las Opciones Estratégicas

Las opciones estratégicas consisten en saber identificar aquellas estrategias que le permitirán aprovechar las oportunidades del entorno y el impacto de las amenazas apalancándose en sus fortalezas. Así también saber reconocer las estrategias que minimizan las amenazas y debilidades encontradas. (Dussán-Pulecio & Serna, 2017, pág. 47). Este elemento de la planeación la componen la matriz hoja de trabajo y matriz de impacto.

A continuación, se procede a la implementación de la matriz hoja de trabajo y matriz de impacto la cual se aplicará a la empresa ANSACA.

### 5.1 Matriz Hoja De Trabajo

En la matriz hoja de trabajo se resaltarán las fortalezas y debilidades de la matriz PCI que se encuentren en nivel bajo y consecutivamente se hará lo mismo con las debilidades y amenazas de la matriz POAM.

## 5.2 Aplicación de la matriz hoja de trabajo

Figura 14: Matriz PCI Recursos Humanos

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cantidad de funcionarios						X		X	
Formación profesional Operativa y Directiva					X				X
Competencia en el sector		X						X	
Evaluación y valoración del Desempeño						X		X	
Grado de motivación						X		X	
Nivel de satisfacción						X	X		
Sistema de enumeración y compensación					X			X	
Seguridad y estabilidad en el empleo				X				X	
Productividad					X		X		
Clima Organizacional			X				X		
Nivel de solución de conflicto				X				X	
Sistema de capacitación y desarrollo				X			X		
Comunicación					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

Figura 15: Matriz PCI recursos físicos y materiales

FACTORES VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cantidad y calidad del espacio y equipo asignado				:	X			X	
Mantenimiento			X				X		
Limpieza		X					X		
Bodegas adecuadas					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

Figura 16: Matriz PCI recursos financieros y presupuestal

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos					X			X	
distribución del ingreso						X			X
estructura de costos y gastos				X			X		

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 17: Matriz PCI Recursos Técnicos y Tecnológicos

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Implementación tecnología						X			X
Calidad					X		X		

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 18: Matriz PCI Procesos Gerenciales

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Toma de decisiones		X					X		
Planeación			X					X	
Evaluación y control					X				X
Grado de cumplimiento de metas						X		X	

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)



Figura 19: Matriz POAM de los Recursos Económicos y Financieros

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Prioridad de gastos		X						X	
Sueldos y salario		X						X	
Políticas de financiamiento			X				X		

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 20: Matriz POAM de la capacidad político-legal

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Certificación legal (invima, cámara, DIAN)	X								X
Inflación			X				X		
Seguridad nacional						X		X	
Políticas de comercio		X						X	
Tributos o impuestos	X						X		

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 21: Matriz POAM Capacidad Tecnológica

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Manejo de la TIC						X		X	
Existencia de página web			X						X
Políticas de comercio		X						X	
Seguridad informática					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 22: Matriz POAM Procesos Mercadológicos

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Clientes		X						X	
oferta y demanda			X					X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 23: Matriz POAM Procesos Organizacional

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo y toma de decisiones		X						X	
Líneas de comunicación						X			X
Imagen interna y externa			X					X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

### 5.3 Matriz De Impacto

La matriz de impacto es otra herramienta de la planeación que consta de un cuadro que sirve de medio para seleccionar los niveles alto y medio del impacto encontrado en la matriz pci y la matriz poam elaboradas en la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas que la rodean. (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

a continuación, en la matriz de impacto PCI, POAM se copia lo sucedido en la matriz hoja de trabajo y se resalta con otro color el nivel bajo de ese impacto.

Figura 24: Matriz PCI Recursos Humanos

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cantidad de funcionarios						X		X	
Formación profesional Operativa y Directiva					X				X
Competencia en el sector		X						X	
Evaluación y valoración del Desempeño						X		X	
Grado de motivación						X		X	
Nivel de satisfacción						X	X		
Sistema de enumeración y compensación					X			X	
Seguridad y estabilidad en el empleo				X				X	
Productividad					X		X		
Clima Organizacional			X				X		
Nivel de solución de conflicto				X				X	
Sistema de capacitación y desarrollo				X			X		
Comunicación					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 25: Matriz PCI recursos físicos y materiales

FACTORES VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cantidad y calidad del espacio y equipo asignado					X			X	
Mantenimiento			X				X		
Limpieza		X					X		
Bodegas adecuadas					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 26: Matriz PCI recursos financieros y presupuestal

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
flexibilidad en el manejo de los recursos internos/externos					X			X	
distribución del ingreso						X			X
estructura de costos y gastos				X			X		

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 27: Matriz PCI Recursos Técnicos y Tecnológicos

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Implementación tecnología						X			X
Calidad					X		X		

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 28: Matriz PCI Procesos Gerenciales

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Toma de decisiones		X					X		
Planeación			X					X	
Evaluación y control					X				X
Grado de cumplimiento de metas						X		X	

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 29: Matriz POAM de los Recursos Económicos y Financieros

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Prioridad de gastos		X						X	
Sueldos y salario		X						X	
Políticas de financiamiento			X				X		

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 30: Matriz POAM de la capacidad político-legal

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Certificación legal (Invima, cámara, DIAN)	X								X
Inflación			X				X		
Seguridad nacional						X		X	
Políticas de comercio		X						X	
Tributos o impuestos	X						X		

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 31: Matriz POAM Capacidad Tecnológica

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Manejo de la TIC						X		X	
Existencia de página web			X						X
Políticas de comercio		X						X	
Seguridad informática					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 32: Matriz POAM Procesos Mercadológicos

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cientes		X						X	
oferta y demanda					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 33: Matriz POAM Procesos Organizacional

VARIABLES FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo y toma de decisiones		X						X	
Líneas de comunicación						X			X
Imagen interna y externa					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

#### 5.4 Aplicación De La Matriz De Impacto

A continuación, se implementará la aplicación de la matriz de impacto, en la cual se eliminan de la matriz PCI y POAM, las que tengan un impacto bajo.

Figura 34: Matriz PCI Recursos Humanos

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Competencia en el sector		X						X	
Sistema de remuneración y compensación		X						X	
Seguridad y estabilidad en el empleo				X				X	
Productividad		X					X		
Nivel de solución de conflicto				X				X	
Sistema de capacitación y desarrollo				X			X		
Comunicación					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

Figura 35: Matriz PCI recursos físicos y materiales

FACTORES VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cantidad y calidad del espacio y equipo asignado					X			X	
Limpieza		X					X		
Bodegas adecuadas					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 36: Matriz PCI recursos financieros y presupuestal

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos		X						X	
estructura de costos y gastos				X					X

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 37: Matriz PCI Recursos Técnicos y Tecnológicos

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Implementación páginas web					X		X		

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 38: Matriz PCI Procesos Gerenciales

FACTORES VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Toma de decisiones		X					X		

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 39: Matriz POAM de los Recursos Económicos y Financieros

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Prioridad de gastos		X						X	
Sueldos y salario		X						X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 40: Matriz POAM de la capacidad político-legal

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Políticas de comercio		X						X	
Tributos o impuestos					X		X		

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 41: Matriz POAM Capacidad Tecnológica

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Políticas de comercio		X						X	
Seguridad informática					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

Figura 42: Matriz POAM Procesos Mercadológicos

FACTORES VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cientes		X						X	
oferta y demanda					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores



Figura 43: Matriz POAM Procesos Organizacional

FACTORES \ VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo y toma de decisiones		X						X	
Imagen interna y externa					X			X	

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017) adaptada por los autores

## 6 Formulación Estratégica

El análisis de las diferentes opciones estratégicas de la empresa seleccionadas en las matrices de hoja de trabajo y de impacto, que sirvieron para depurar las matrices pci y poam, generan como resultado, elementos suficientes para hacer una apropiada combinación de variables (Pulgar-Vidal, 2015)

Figura 44: Matriz Dofa

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	1. Prioridad de gastos 2. Sueldos y salario 3. Políticas de comercio 4. Clientes 5. Liderazgo y toma de decisiones	1. Tributos o impuestos 2. Seguridad informática 3. Imagen interna y externa 4. oferta y demanda
FACTORES INTERERENOS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
A. Competencia en el sector B. Productividad	Fc – O3: Capacitar a los funcionarios en la toma de decisiones, para mejorar las políticas de comercio.	Fd – A1 manejo interno de los recursos de la empresa para minimizar los tributo e impuesto de comercio.
C. Toma de decisiones	Fa – O5: Competir con liderazgo, en el mercado con una buena toma de decisiones para la empresa y su entorno	Fa – A2 mejorar la implementación de páginas web de la empresa y compitiendo con un acceso más cercano al consumidor brindando nuevas alternativas en el mercado
D. flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos	Fd – O1: Tener en cuenta la prioridad de gastos de la empresa frente a la oferta y la demanda del mercado, según sus recursos tanto internos, como externos.	Fc – A4: Tener en cuenta la economía del mercado con un seguimiento permanente, para así mejorar la toma de decisiones en un entorno competitivo.
E. Sistema de remuneración y compensación	Fe,b – O2,4: Brindar a sus empleados una buena remuneración o compensación, motivándolos a un aumento de la productividad y calidad en servicio.	Fa,c – A3 : Crear un mejor imagen de la empresa, ayudándonos con una buena toma de decisiones, frente a las de más ,con el fin de competir en el sector con ofertas y calidad en los productos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
A. Seguridad y estabilidad en el empleo B. Nivel de solución de conflicto	Da – O2: Mejorar el sistema de remuneración salarial para así brindar una estabilidad y seguridad del empleo. A cambio de mejores resultados e incremento en las ventas.	Da – A3 : Brindar seguridad laboral para sus empleados , dando a conocer una imagen interna y externa de una empresa sólida , con el fin de mostrar una imagen favorable a sus clientes
C. Sistema de capacitación y desarrollo	Db,c – O4: Capacitar a los empleados en nivel de solución de conflictos para así tener buenas relaciones interpersonales entre empleados y los clientes	Dcd – A1: Perfeccionar el sistema de capacitación y desarrollo, implementado más comunicación entre los trabajadores. Cumpliendo con el pago oportuno de los impuestos para brindar seguridad y estabilidad a los mismos.

D. Comunicación	Dd- O5: Mejorar la comunicación entre los empleados de la empresa, con una capacidad de liderazgo competitivo en el mercado, regenerando las relaciones interpersonales.	De – A2: Realizar nuevas estrategias de mercado teniendo en cuenta la oferta y la demanda implementado nuevas bodegas para almacenar los productos con el fin de no sentir el impacto de la economía.
E. Bodegas adecuadas F. Implementación páginas web	Df – O5: Implementación de páginas web para la captación de nuevos nichos de mercado, con el fin de tener un sector más amplio y productivo.	Df – A2: Elaboración de sitios web para la interacción de los clientes ofreciendo seguridad informática y confiabilidad con sus pedidos y requerimientos de los productos que ofrece la empresa.

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017, pág. 89)

## 7 Auditoría estratégica

Para elaboración de un cuadro de mando se debe tener en cuenta las estrategias y planes de acción. “El cuadro de mando es la herramienta que utiliza una organización para medir la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de los planes de acción con eso, disminuye la incertidumbre y facilita el manejo del potencial fracaso en la toma de decisiones”. (Dussán-Pulecio & Serna, 2017). A continuación, se procesa a la aplicación del cuadro de mando, con las estrategias, los planes de acción, un indicador para la medición de la gestión en cada plan de acción, y el líder responsable con un seguimiento periódico. (Gómez, 2014)

Figura 45: Cuadro De Mando Para Cumplimiento De Tiempo

Cuadro De Mando Para Cumplimiento De Tiempo														
Estrategia	Plan De Acción	Responsable Y Equipo	Fecha Inicial	Fecha Final	Días Adicionados	Indicador				Semáforo			Observaciones	
						Actividad	Tiempo estimado	Tiempo utilizado	Relación	Rojo 0 - 79% de eficacia	Amarillo 80 - 99% de eficacia	Verde 100% de eficacia		
Tener en cuenta el dinamismo mercado con un seguimiento permanente, para así mejorar la toma de decisiones en un entorno competitivo.	Actualizar al personal del departamento de mercadeo con un diplomado en Fuerza de ventas	Gerente de Mercadeo	17-05-20	17-06-20	5	A * Te/ Tu	1	30	30	100%	100%			
	Actualizar al personal del departamento de mercadeo con un diplomado en Coaching de Mercado	Gerente de Mercadeo	01-01-20	01-03-20	0	A * Te/ Tu	1	59	65	90.8%	90.8%			

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017, pág. 100)

Figura 46 Cuadro De Mando Para Cumplimiento De Tiempo

Cuadro De Mando Para Cumplimiento De Tiempo														
Estrategia	Plan De Acción	Responsable	Fecha	Fecha Final	Días	Indicador				Semáforo			Observación	
						Actividad	Tiempo estimado	Tiempo utilizado	Relación	Rojo 0 -79% de eficacia	Amarillo 80 - 99% de eficacia	Verde 100% de eficacia		
Competir con liderazgo, en el mercado con una buena toma de decisiones para la empresa y su entorno.	capacitar al personal con una conferencia en liderazgo y toma de decisiones	Gerente de comercial	03-07-20	04-08-20	1	A* Te/ Tu	1	31	31	100%	100%			

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 47 cuadro de mando Para Cumplimiento De Tiempo

Cuadro De Mando Para Cumplimiento De Tiempo														
Estrategia	Plan De Acción	Responsable Y Equipo	Fecha	Fecha Final	Días	Indicador				Semáforo			Observación	
						Actividad	Tiempo estimado	Tiempo utilizado	Relación	Rojo 0 -79% de eficacia	Amarillo 80 - 99% de eficacia	Verde 100% de eficacia		
Mejorar la implementación de páginas web de la empresa y generando un acceso más cercano al consumidor brindando nuevas alternativas en el mercado	Implementar la página web de la empresa actualizando los productos y servicios mes a mes	Gerente de comercial y departamento sistemas e imagen de la empresa	01-08-17	03-09-17	2	A* Te/ Tu	1	32	30	94%	94%			

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

Figura 48 Cuadro De Mando Para Cumplimiento De Tiempo

Cuadro De Mando Para Cumplimiento De Tiempo														
Estrategia	Plan De Acción	Responsa	Fecha	Fecha	Días	Indicador				Semáforo			Observac	
						Actividad	Tiempo estimado	Tiempo utilizado	Relación	Rojo 0 -79% de eficacia	Amarillo 80 -99% de eficacia	Verde 100% de eficacia		
Brindar a sus empleados una buena remuneración o compensación, motivándolos a un aumento de la productividad y calidad en servicio.	Se hará un seguimiento mensual de las ventas de los empleados para promediar el aumento del salario y comisiones.	Gerente de ventas	01-09-20	30-09-20	1	A								
						* Te	1	30	30	100%	100%			
						/ Tu								

Fuente: (Dussán-Pulecio &amp; Serna, 2017)

## 8 Análisis de vulnerabilidad

. Es un proceso mediante el cual la organización determina el nivel de exposición y la predisposición a la pérdida de un elemento o grupo de elementos ante una amenaza específica Este proceso es llevado a cabo con la ayuda de una Matriz llamada de vulnerabilidad.” (Arizabaleta., 2004)

Continuación se procede a la aplicación de la matriz para el análisis de vulnerabilidad

Figura 49: Matriz Para El Análisis De Vulnerabilidad

Matriz Para El Análisis De Vulnerabilidad								
Puntal	Amenazas, Debilidades Y Efectos					Capacidad De Reacción	Grado de Vulnerabilidad	
	Amenaza O Debilidad Contraria Al Puntal	Consecuencia	Impacto	Probabilidad De Ocurrencia	Valor De La Adversidad			
			0 A 1	0 A 1		0 A 10		
1	Toma de decisiones	Pérdida de capacidad en la toma de decisiones	Disminución del consumo del producto	0,8	0,5	0,4	9	9,4
2	Líder en la venta de licores	Disminución en las ventas	Desvalorización en las ventas	0,8	0,4	0,3	8	8,3
3	Calidad del producto	Disminución de los estándares de calidad	Desmullen las ventas	0,7	0,4	0,3	7	7,3
4	Líder en el mercado web	Competencia y nuevas tecnologías	Bajo manejo web	0,6	0,8	0,5	4	4,8

Fuente: (Dussán-Pulecio & Serna, 2017)

## 9 Referencias

- Amaya, J. (2013). *Planeacion & Estrategia*. Bogota: limusa.
- Arizabaleta., E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Elizabeth Vidal Arizabaleta: Ecoe Ediciones.
- Avilla. (1998).
- Castro-Guiza, O. E., & Rodriguez-Soto, J. R. (2015). La situación actual del trabajo infantil en el Espinal-Tolima: una mirada jurídico-administrativa. *Revista Virtual UCN*, 258-269.
- Cortes, M., & Iglesias, M. (2004). *Universidad Autonoma del Carmen*. Obtenido de Generalidades sobre Metodología de la Investigación:  
[http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Dussán-Pulecio, C., & Serna, G. H. (30 de junio de 2017). *Planeación Estrategica para Mipymes*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2008/06/asesoria-virtual.html>
- Fernandez, G. H. (2012). *Planeacion Estrategica Vision Prospectiva*. San Diego EE.UU: Limusa.
- Gómez, H. S. (2014). *Gerencia Estrategica*. Bogota: Editorial Panamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Pulgar-Vidal, L. H. (2015). *Diseño organizacional de la empresa*. Ediciones de la U.