

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA 2014-2019 PARA LA EMPRESA
IBRO SAS

AUTORES:

SINDY PAOLA ACOSTA ALVAREZ
DORIS PATRICIA MARTINEZ MARTINEZ

ASESOR:

JESUS PAJARO GARCIA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS

2014

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado, culminado con mucho esfuerzo pero también con mucho amor especialmente a Dios por ser mi guía y regálame sabiduría y bendiciones para seguir adelante con todos los objetivos propuestos en mi vida.

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional, sus consejos y amor permanente.

A mis hermanos por sus buenos consejos y apoyo en el transcurrir de este objetivo ya cumplido.

A todas y cada una de aquellas personas que forman parte de mi vida y que de alguna u otra manera, contribuyeron a que cumpliera esta meta que me propuse y que me ha permitido crecer intelectualmente como persona y profesionalmente.

Sindy Paola Acosta Álvarez

Dedicatoria

A Dios, dador de vida, de voluntad y de inteligencia.

A mi madre, gracias a ella yo estoy diariamente tratando de ser mejor.

A Diógenes y Daniela por cederme parte de su tiempo para lograr mi desarrollo, por escucharme, por darme animo cuando lo he necesitado, por estar a mi lado dándome su amor.

A Ricardo y Abraham Ibarra, todo este logro no hubiera sido posible, sin que ellos hubieran depositado en mí, más que recursos económicos, una confianza infinita, mis agradecimientos hacia ellos son inconmensurables.

A mis compañeros de trabajo, que en muchas oportunidades me prestaron su ayuda.

A mis sobrinos, Juan José y Sebastián para los que he querido ser un ejemplo a seguir.

A todos aquellos que de una u otra manera con su aporte hicieron que este sueño se volviera realidad.

Doris Patricia Martínez Martínez

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Cartagena y a todos los docentes que en el transcurso de la especialización compartieron sus conocimientos dentro y fuera de clases, contribuyendo cada día con nuestro crecimiento profesional y personal.

A Jesús Pájaro por su asesoría durante el desarrollo de este proyecto, por brindarnos sus conocimientos, por su confianza, dedicación, colaboración y apoyo en el proceso de realización de la monografía.

A la empresa IBRO S.A.S y a todo el personal que hace parte de la empresa, en especial a sus dueños Ricardo y Abraham Ibarra, por su apoyo constante y confianza para llevar a cabo nuestro proyecto en su empresa, por suministrarnos las herramientas necesarias para el cumplimiento y logro de este proyecto.

CONTENIDO

INTRODUCCION	8
1. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	9
1.1 LA EMPRESA.....	9
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5 OBJETIVOS	14
1.5.1 Objetivo general.....	14
1.5.2 Objetivos Específicos.....	14
2. MARCO DE REFERENCIA	15
2.1 Marco conceptual.....	15
2.2 Marco teórico	17
2.2.1 Planeación estratégica.....	17
2.2.2 Direccionamiento Estratégico	21
2.2.3 Diagnostico estratégico	24
3.TIPO DE ESTUDIO	29
4. METODOLOGIA	29
5. ANALISIS DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO IBRO S.AS	30
5.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA IBRO S.A.S	30
5.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA IBRO S.A.S	31
5.3 ANÁLISIS DE LOS VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA IBRO S.A.S	32
6. ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO Y EXTERNO	33
7. FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS	46
7.1.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS FO (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES).....	46
7.1.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DO (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)	47

7.1.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS FA (FORTALEZAS – AMENAZAS)	48
7.1.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DA (DEBILIDADES – AMENAZAS).....	49
8.PLAN DE ACCION	53
MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA IBRO S.A.S.....	91
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFIA	95
CIBERGRAFIA	96
ANEXOS	97

LISTADO DE GRAFICAS

Grafica 1. Componentes de la Planeación Estratégica.....	19
Grafica 2. Proceso de Planeación Estratégica.....	20
Grafica 3. Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S	39
Grafica 4. Ejes Estratégicos de la Empresa IBRO S.A.S.....	45
Grafica 5. Mapa estratégico de la empresa IBRO S.A.S.	92

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de la Visión	24
Tabla 2 Matriz DOFA - Hoja de Trabajo.....	25
Tabla 3 Matriz de Impacto DOFA ponderado	26
Tabla 4. Matriz DOFA	27
Tabla 5 Criterios de valoración de Impacto variables DOFA.....	40
Tabla 6 Impacto de las Fortalezas Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S	41
Tabla 7 Impacto de las Debilidades Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S.....	42
Tabla 8 Impacto de las oportunidades Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.	43
Tabla 9 Impacto de las Amenazas Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S	44
Tabla 10 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 1	50
Tabla 11 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 1 (continuación)	51
Tabla 12 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 2.....	52
Tabla 13 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 3.....	52
Tabla 14 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 4.....	52
Tabla 15 Indicadores de liquidez	86
Tabla 16 Indicadores de rentabilidad	87
Tabla 17 Indicadores de endeudamiento.....	87
Tabla 18 Indicadores de actividad.....	88

INTRODUCCION

Las mipymes hacen parte del tejido económico de Colombia, convirtiéndose en generadoras de riquezas, aportando generación de empleo y acciones de emprendimiento e innovación a lo largo y ancho del país, de ahí su importancia.

Muchas pequeñas empresas nacen de grupos familiares, que tienen una idea o un sueño para sacar adelante, y así se gestan negocios sin planes definidos, que van creciendo con el desarrollo del mismo.

La empresa IBRO SAS es una microempresa Cartagenera, con más de 10 años en el sector de la comercialización de aires acondicionados, que ha logrado mantenerse a pesar de la inestabilidad de los factores que afectan su entorno y la falta de organización interna.

De ahí nace la importancia de implementar un modelo de planeación estratégica que le permita a la empresa, desarrollar objetivos de mediano y largo plazo, alineando sus capacidades con las necesidades del mercado, permitiéndole actuar proactivamente, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, generando riqueza y permanecer en el tiempo.

Presentamos en este trabajo un MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA IBRO SAS, una herramienta que le permita a la organización optimizar su funcionamiento, partiendo de la revisión del estado actual de la empresa y su entorno, analizando su direccionamiento estratégico, apoyados en la matriz DOFA revisamos sus fortalezas y debilidades internas, sus oportunidades y amenazas externas, permitiéndonos formular objetivos y sus estrategias para lograrlos, diseñándoles un plan de acción basados en 4 ejes estratégicos aplicados a las áreas de mercadeo, recursos humanos, calidad y finanzas, con miras a generar los cambios estructurales necesarios que les permitan mantenerse en el mercado generando riquezas para socios, empleados y la sociedad en general.

1. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

1.1 LA EMPRESA

IBRO SAS es una pequeña empresa familiar cartagenera, que fue creada por Escritura Pública registrada en Cámara de Comercio el 19 de octubre del año 2.000 como sociedad anónima, posteriormente transformada en Sociedad por Acciones Simplificada el 14 de diciembre del año 2.009. Su objeto social es la compra venta de mercancías de producción nacional o extranjera al por mayor y al detal; el agenciamiento o representación comercial de firmas productoras de mercancías que se trate de productos nacionales o extranjeros, la distribución de estos productos o el ensamble de ellos y de todos los relacionados con el ramo de la refrigeración y el aire acondicionado.

Inicio su operación comercial en el año 2.003, con la importación de aires acondicionados mini-Split marca FEDDER para cubrir la demanda de los contratistas de la ciudad. Dado el interés y la creciente demanda por este tipo de aires, en el año 2004 en una alianza con un proveedor de Asia, decidieron importar aires acondicionados con una marca propia, los mini-Split “COLDZONE”, la cual lograron posicionar en la ciudad, distribuyéndola durante los años 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 inclusive parte del año 2009. Han sido distribuidores de marcas reconocidas como YORK y SAMSUNG. En la actualidad son importadores y distribuidores autorizados de la prestigiosa marca WESTIGNHOUSE.

Misión

Facilitar la creación de ambientes confortables con aires acondicionados de calidad.

Visión

Consolidarnos como representantes de líneas líderes de aires acondicionados, reconocidos por la excelente atención, la GARANTÍA TOTAL de los equipos y el ágil suministro de repuestos.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A partir de los años noventa, Colombia inicia un proceso de apertura económica como respuesta a la necesidad de integrarse a la economía global. Este proceso generó que inversionistas nacionales, vieran la oportunidad de asociarse e iniciar negocios importando y

comercializando productos cuya demanda potencial se presumía podía tener crecimiento sostenido, en este contexto se dio origen a la constitución de pequeñas empresas de tipo familiar, que iniciaron su operación sin un estudio de mercado, técnico, o financiero que les diera una orientación para el avance de la organización, con el desarrollo de la actividad económica las empresas se fueron amoldando, según las necesidades que se presentaban en la medida que la demanda de los productos fue incrementándose y el crecimiento del negocio lo iba requiriendo.

Así surgió IBRO SAS, una pequeña empresa familiar cartagenera, que fue creada por Escritura Pública registrada en Cámara de Comercio el 19 de octubre del año 2.000 como sociedad anónima, posteriormente transformada en Sociedad por Acciones Simplificada el 14 de diciembre del año 2.009. Su objeto social es la compra venta de mercancías de producción nacional o extranjera al por mayor y al detal; el agenciamiento o representación comercial de firmas productoras de mercancías que se trate de productos nacionales o extranjeros, la distribución de estos productos o el ensamble de ellos y de todos los relacionados con el ramo de la refrigeración y el aire acondicionado.

Sin embargo, en la empresa IBRO SAS en todo su tiempo de operación, no se ha seguido un plan estratégico con objetivos definidos, que brinde las directrices a seguir, no hay estructuración de actividades, procesos definidos, no se ha establecido las metas en el corto y largo plazo que permitan crear valor agregado en el tiempo.

IBRO SAS en la actualidad no sigue una visión y una misión, carece de metas organizacionales y planes para lograrlas, no maneja ningún tipo de presupuestos, la gerencia realiza la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos diarios con base a supuestos, no cuenta con un plan prospectivo que se anticipe a las situaciones.

No existen indicadores que permitan medir el éxito o fracaso de las actividades realizadas; la empresa no ha realizado ningún análisis para adaptar la estructura interna a los cambios que se han presentado en el transcurrir del tiempo, no existen métodos ni procedimientos para la logística interna, no hay control de los procesos, ni de la actividad del personal, todo esto ha ocasionado que la compañía improvise dependiendo la situación que se presente por resolver, desencadenando en la fluctuación y disminución de sus ventas mensuales

en comparación a los años anteriores, disminuyendo sus ingresos, poniendo en riesgo el capital invertido por los socios, teniendo que recurrir a préstamos bancarios permanentes para su sostenimiento y el cumplimiento del pago a los proveedores, lo que ha llevado a la empresa a la crisis actual que atraviesa, soportada por el comparativo de las cifras de ventas del año 2013 (\$3.425.777.960) (IBRO S.A.S, 2014), con las del año 2012 (\$3.921.927.731) en la cual se puede observar un decrecimiento en ventas del 12% en comparación con el año anterior, y una disminución en ventas de 230 aires acondicionados entre un año y otro, (IBRO S.A.S, 2014) perdiendo cuota de mercado y con la consecuente generación de pérdidas de las utilidades para los socios, lo que está poniendo en riesgo la creación de valor de la compañía y su permanencia en el mercado.

A IBRO SAS también la ha impactado negativamente la competencia, no solo de empresas del mismo sector, sino también del contrabando y de las grandes empresas multinacionales instaladas en las grandes superficies, las cuales ofrecen diversidad de marcas de aires acondicionados, unas que gozan de gran prestigio y reconocimiento, otras a precios muy bajos, con formas de pago a crédito de largo plazo; adicionalmente también la ha afectado la inestabilidad del dólar, la cual se refleja en incrementos en el precio de venta, sumado a las exigencias de los clientes por precios bajos y variedad de productos, en un mercado cada vez más cambiante e inestable.

Dadas las circunstancias de crisis actual por la que atraviesa IBRO SAS, se comprueba la apremiante necesidad del planteamiento de un Modelo de Planeación Estratégica a 5 años, que involucre la participación de socios y colaboradores comprometidos con sacar adelante en el corto plazo, de manera sistemática un análisis y revisión de todos los factores que afectan a la empresa, estableciendo los planes de mejoramiento para lograrlo.

Para ello se requiere de la evaluación de los recursos con los que esta cuenta para responder a la situación actual, identificando los cambios estructurales que se requieran con el fin de optimizar sus procesos y cada una de las áreas de la compañía, revisar el comportamiento, tiempos de reposición del inventario y el margen de rentabilidad de sus líneas de productos, las actividades que realiza para comercializarlos y los canales de distribución, sus debilidades y

fortalezas, amenazas y oportunidades que el mercado le brinda, estableciendo objetivos e indicadores y los respectivos planes requeridos para lograrlo, destacando así las ventajas competitivas que puede ofrecer a sus clientes, diferenciándose de la competencia, permitiéndole crecer de manera sostenida, generando valor agregado, contribuyendo al desarrollo económico de la sociedad y evitando el cierre y liquidación de la compañía.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál sería la estructura de un modelo de planeación estratégica para la empresa IBRO SAS, para garantizar la su estabilidad sostenible en el mercado?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta, que la planeación estratégica es una herramienta administrativa indispensable para lograr el éxito de las compañías, la implementación de esta a IBRO SAS le servirá como alternativa para hacer un diagnóstico de su situación externa e interna, y establecer objetivos generales acordes con la misión y visión para el cumplimiento de sus logros y/o metas en el horizonte, garantizando la sostenibilidad de la compañía mediante un crecimiento económico sostenido, evitando el cierre y liquidación de la misma.

Como futuras egresadas, es importante este tipo de investigaciones, debido a que se identificaran las diferentes herramientas y variables que se deben utilizar para la toma de decisiones en empresas que presenten carencias de índole financiera, económica, administrativa. En este sentido, se generaran semillas de conocimiento, para fundamentar decisiones estratégicas, tendientes a minimizar los grados de riesgos e incertidumbre presentados en el tiempo de vida de una empresa, permitiendo el desarrollo de nuevas técnicas de consecución y procedimientos de análisis.

Para la Universidad de Cartagena es importante, ya que en el proceso de realización de estos proyectos se incentiva al desarrollo de planes investigativos, los cuales son un modelo pedagógico que se encuentra dentro de la dinámica de investigación formativa propuestas por el plantel educativo en una forma practico-teórica con el objeto de fomentar las competencias en los futuros egresados.

Además, con esta investigación la universidad dará cumplimiento a su misión de formar especialistas y afianzar la enseñanza de calidad que le caracteriza.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Planeación Estratégica para la empresa IBRO SAS 2014 -2019 que garantice su estabilidad sostenida en el mercado y mejorar su posicionamiento en el mismo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Revisar y ajustar el direccionamiento estratégico.
- Realizar un análisis estratégico tanto interno como externo, apoyados en la matriz DOFA
- Formular los objetivos estratégicos y las estrategias para lograrlos.
- Diseñar el plan de acción.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco conceptual

Planeación Estratégica. “La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Serna, 2014, p. 55).

Diagnóstico Estratégico. “El diagnóstico estratégico es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las amenazas y oportunidades que tiene la institución” (Serna, 2014, p. 73).

Fortalezas. “Las fortalezas son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” (Serna, 2014, p. 73).

Debilidades. “Las debilidades son las actividades y los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (Serna, 2014, p. 73).

Oportunidades. “Las oportunidades son los eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que podrían facilitar y beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada” (Serna, 2014, p. 73).

Amenazas. “Las amenazas son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” (Serna, 2014, p. 74).

Diagnóstico Interno. “El diagnóstico interno es el proceso utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización” (Serna, 2014, p. 76).

Diagnóstico Externo. “El diagnóstico externo es el proceso utilizado para identificar las oportunidades y amenazas de la organización” (Serna, 2014, p. 77).

Objetivos Globales. “Los objetivos globales son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa” (Serna, 2014, p. 74).

Proyectos Estratégicos. “Los proyectos estratégicos son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización debe lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas que se considera, son condición para que el negocio logre sus objetivos” (Serna, 2014, p. 75).

Estrategias. “Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (Serna, 2014, p. 75).

Índices De Gestión (Indicadores). “Los indicadores o índices de gestión son el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado” (Serna, 2014, p. 76).

Plan De Acción. “Los planes de acción son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación” (Serna, 2014, p. 75).

Direccionamiento Estratégico. “El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios (Palacio, 2014)

Visión. “Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa esté dentro de 3 o 5 años” (Serna, 2014, p. 74).

Misión. “La misión es, la formulación explícita de los propósitos de una organización” (Serna, 2014, p. 74).

Eje Estratégico. “Los ejes estratégicos identifican los lineamientos u objetivos globales que orientaran el logro de la meta organizacional. ” (Serna, 2014, p. 242).

2.2 Marco teórico

2.2.1 Planeación estratégica

(Drucker, 1999) propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios,

Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

(Drucker, 1999) afirma:

La planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy coordinado trabajo en equipo. (p.12).

Por su parte (Serna, 2014) Afirma:

La planeación estratégica Es el 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 direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.55)

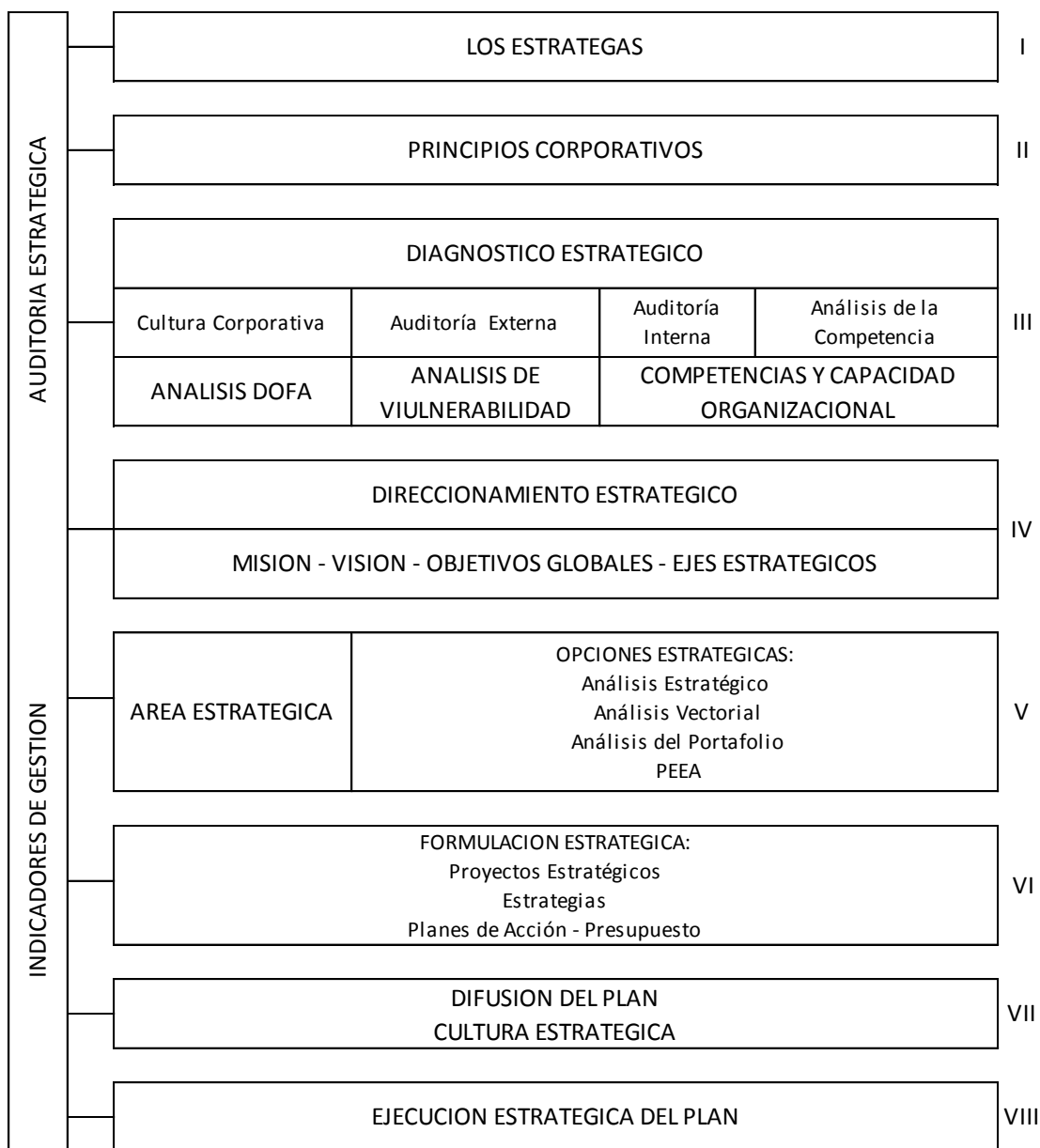
Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?

Desde este punto de vista expresado por el autor la planeación estratégica así entendida tiene 6 componentes fundamentales:

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento estratégico.
3. El diagnóstico estratégico.
4. Las Opciones estratégicas
5. La Formulación Estratégica
6. La Auditoría Estratégica

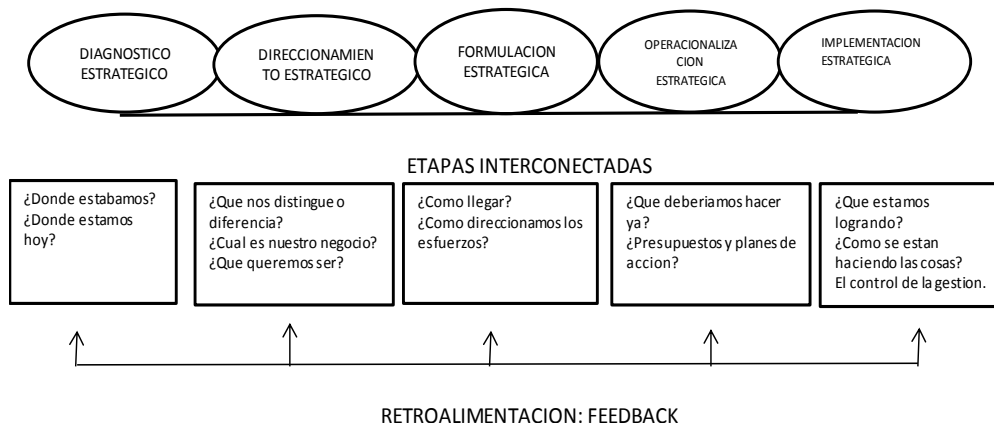
Estos 6 componentes se pueden observar en el siguiente gráfico:

Grafica 1. Componentes de la Planeación Estratégica

Fuente: (Serna, Gerencia estrategica, 2014)

A continuación se muestra el proceso de planeación estratégica y sus diferentes etapas propuesto por Serna.

Grafica 2. Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: (Serna. Gerencia estrategica. 2014)

En tiempos de turbulencias como los que enfrentan actualmente las compañías, esto acompañado de un mercado cada vez más globalizado, la calidad del talento y su participación en los procesos decisorios consolidaran definitivamente sus ventajas competitivas. Por ello, “el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización”. (Serna, Gerencia estrategica, 2014)

Serna (2014) afirma:

La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de *pensar estratégicamente*, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una *cultura estratégica*. Ese es su objetivo verdadero. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar las estrategias. La gestión estratégica requiere líderes y eso son los estrategas (p.58).

Por su parte (Steiner, 2011) afirma que los cuatro puntos a tener en cuenta sobre la planeación estratégica son los siguientes:

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo: La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados.

Tercero: La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto: Un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales que son: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (p. 20,21)

2.2.2 Direccionamiento Estratégico

Las organizaciones para crecer, producir utilidades y continuar en un mercado tan cambiante como el actual, deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, establecer su direccionamiento estratégico.

Serna (2014) afirma:

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es

responder las preguntas: ¿Dónde estábamos? Y ¿Dónde estamos hoy? este lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. Son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. (p.60)

“Toda organización, implícita o explícitamente, tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios, ni valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégica, estos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes” (Serna, Gerencia estrategica, 2014)

Otro elemento importante que integra el direccionamiento es la misión la cual “ es, la formulación explícita de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Expresa la razón de ser una empresa, define la empresa en todas sus dimensiones, e involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. ” (Serna, 2014, p. 60)

Serna (2014) afirma:

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?

- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa. De allí la importancia y seriedad con que debe ser conducida esta etapa de la planeación estratégica. (p. 61)

Por su parte La visión implica “la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa esté dentro de 3 o 5 años. Debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. La visión la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro. ” (Serna, 2014, p. 62)

Para la formulación de la visión se tiene que tener en cuenta los siguientes elementos propuestos por Serna (2014).

Tabla 1. Elementos de la Visión

ELEMENTOS	ANOTACIONES
Dimensión del tiempo	Definir un horizonte de tiempo. 3 a 5 años
Integradora	Consistente con los principios corporativos, será difundida tan interna como externamente.
Amplia y detallada	Debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido
Positiva y alentadora	Debe ser inspiradora, fácil de entender, debe impulsar a la acción.
Debe ser realista – posible	Tiene que ser un sueño posible, hay que tener en cuenta el entorno, la tecnología. Los recursos y la competencia.
Debe ser consistente	Debe ser consistente con los principios corporativos, evitar confusiones.
Debe ser difundida interna y externamente	Reconocida por los clientes internos y externos de la organización.

Serna (2014) afirma :

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido. (p. 62)

Fuente. Diseño: Elaboración por los autores. **Contenido:** (Serna, 2014) afirma: Por ello, la tarea de definir una visión es una práctica gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

2.2.3 Diagnostico estratégico

Toda planeación estratégica inicia con un análisis interno y externo de la organización, es decir, un diagnostico estratégico.

Serna (2014) afirma:

El diagnostico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno.

Permite responder a la preguntas, dónde estábamos? y dónde estamos hoy?, para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. (p, 64)

“En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves” (Serna, 2014, p.64)

2.2.4 Matriz DOFA

Para la elaboración de la matriz DOFA hay que tener en cuenta los siguientes pasos propuestos por (Serna, Gerencia estrategica, 2014):

- Elaboración de la hoja de trabajo.

Se realiza una agrupación de factores claves con base al análisis interno y externo.

Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta clasificación:

Tabla 2 Matriz DOFA - Hoja de Trabajo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores. **Contenido:** (Serna, Gerencia

Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
-------------------------------	--------------------------

“En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, sistema de mercado y la distribución, la investigación y desarrollo, tendencias políticas, sociales, económicas, y variables de competitividad. ” (Serna 2014, p.188)

- Selección de factores claves de éxito.

Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito para que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales, para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello debe utilizarse el análisis del impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto, convertirla en factor clave de éxito.

Para ello debe elaborarse una matriz de impacto en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto del negocio.

Tabla 3 Matriz de Impacto DOFA ponderado

Fortalezas	Impacto			Debilidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Oportunidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores. **Contenido:** (Serna, Gerencia

- Ponderación de factores.

Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe de ser alto a bajo impacto en forma descendente.

- Realización del análisis DOFA.

Con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades,

preguntándose como con convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza y anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA. Para hacer la matriz DOFA, puede utilizarse como base la matriz que se muestra a continuación.

Tabla 4. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FA	DA

Fuente. Diseño: Elaboración propia. **Contenido:** (Serna, Gerencia estrategica,

Para ampliar un poco más sobre el diagnóstico estratégico Serna (2014) afirma:

El diagnóstico interno es el proceso utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, el diagnóstico lo integran el análisis de:

1 – Capacidad directiva: Son todas aquellas fortalezas o debilidad que tengan que ver con el proceso administrativo, es decir en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.

2 – Capacidad competitiva: Son todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio, entre otros.

3 – Capacidad financiera: Incluye todos los aspectos relacionados con el capital, las deudas, la disponibilidad de crédito, la capacidad de endeudamiento, los márgenes financieros, la rentabilidad, la liquidez, la rotación del inventario, la elasticidad de la demanda, la estabilidad de los costos y otros índices de importancia para la organización.

4 – Capacidad técnica o tecnológica: Se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción y la infraestructura de la empresa.

5 – Capacidad del talento humano: Todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, incluye nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, nivel de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, motivación y pertenencia.

El diagnóstico externo es el proceso utilizado para identificar las oportunidades y amenazas de la organización, el diagnóstico lo integran el análisis de:

1 – Factores económicos: Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional, tanto a nivel nacional como internacional, índices de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, y otros.

2 – Factores políticos: Son aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel nacional, internacional, departamental o local, tales como normas, leyes, acuerdos internacionales, etc.

3 – Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores, educación, salud, empleo, seguridad, creencias y cultura.

4 – Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

5 – Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima y recursos naturales.

6 – Factores competitivos: Son todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores. (p.76 -77)

Concluido el diagnostico estratégico, el establecimiento de los principios corporativos y la definición de la misión y visión de la empresa, la compañía está lista para definir sus objetivos globales corporativos y las estrategias. “Estos objetivos globales y estrategias son los factores integradores de la tarea de la alta gerencia, y por lo tanto deberán reflejarse en los planes funcionales y operativos de cada unidad estratégica de negocio. La conjunción de los objetivos globales y las estrategias que se definan para cada objetivo integraran la formulación estratégica corporativa. Esta se concreta al establecer cada uno de ellos en forma concatenada. ” (Serna, 2014, p.231)

3. TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptiva y exploratoria, partiendo de que se busca hacer una descripción de cómo es la situación actual de la empresa IBRO SAS, la cual se hará a partir de la evaluación de variables críticas internas y externas de la empresa, cuyo diagnóstico será la base para la construcción del modelo de planeación estratégica adecuado para los propósitos que requiere la compañía.

4. METODOLOGIA

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizará como método de investigación la observación y el análisis de cada uno de los procesos, procedimientos, actividades, resultados financieros, económicos y organizacionales de la empresa. La recolección de la información se hará a través de la solicitud de documentos e informes, realización de la entrevistas a la gerencia y encuestas al personal. Además se tendrá como referencia libros, investigaciones publicadas en revistas de orden nacional e internacional, periódicos y toda la información relacionada que se encuentre en páginas de internet, sobre el tema de investigación.

5. ANALISIS DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO IBRO S.A.S

5.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA IBRO S.A.S

De acuerdo a lo planteado por (Serna, Gerencia estrategica, 2014), sobre los elementos y características que debe contemplar la misión, se realiza el siguiente análisis a la misión de IBRO S.A.S:

Misión actual de IBRO S.A.S:

Facilitar la creación de ambientes confortables con aires acondicionados de calidad.

La empresa IBRO S.A.S actualmente no cuenta con una misión completa que describa cual es el negocio al que se dedica, no define su propósito básico, ni la razón de su existencia, sólo menciona los productos que ofrece pero con pocas características que los diferencien y que llamen la atención de sus clientes. Tampoco menciona a los clientes y ni los compromisos con ellos y sus colaboradores.

Actualmente la misión está colgada en la página web de la empresa, no es socializada a los colaboradores, lo cual afecta la consistencia empresarial de la empresa.

La misión actual no es actualizada desde al año 2006, lo que evidencia que no se le da la importancia que esta tiene por parte de la gerencia, siendo esta la que define ¿cuál es el negocio al que se dedica la empresa?

Por lo anteriormente expuesto, se propone una misión que define lo que hace la organización y para que lo hace, que establece con claridad la necesidad final que atiende sus productos y que se ajuste a las condiciones actuales de la empresa y a la promesa de valor a los clientes.

La misión de IBRO S.A.S es brindar aires acondicionados de calidad, confiables e innovadores, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, a través de un recurso humano calificado y de aliados a las marcas líderes del mercado, buscando la creación de ambientes confortables que permitan el mejoramiento de la calidad de vida y su bienestar.

5.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA IBRO S.A.S

Al igual que la misión, Serna (2014) propone una serie de pautas y requisitos que debe contener la visión de toda organización. Con base a estos criterios se hace el siguiente análisis a la visión actual de IBRO S.A.S:

Visión actual de IBRO S.A.S:

Consolidarnos como representantes de líneas líderes de aires acondicionados, reconocidos por la excelente atención, la GARANTÍA TOTAL de los equipos y el ágil suministro de repuestos

La empresa actualmente cuenta con una visión que no tiene definido un horizonte de tiempo, no es consistente con los principios, ya que estos no están definidos, no es inspiradora, no genera confianza para llegar al objetivo deseado.

Ofrece garantía total, lo que es propio de los equipos que venden, y se olvidan de otros puntos importantes como la calidad y la satisfacción al cliente que son muy importantes en una organización.

La visión no es difundida internamente por la empresa, solo está en la página web para sus clientes externos, lo cual es un aspecto negativo, ya que cada uno de los miembros de la organización deben conocerla y participar en la consecución de esta.

De acuerdo al anterior análisis realizado, se propone la siguiente visión, la cual se adapta a al rumbo que quiere lograr la empresa para lograr su desarrollo futuro.

En el 2019, la empresa IBRO S.A.S será líder en el mercado de la comercialización de aires acondicionados de alta eficiencia y consolidada como una organización comprometida con la preservación del medio ambiente, con productos innovadores y servicios de calidad.

5.3 ANÁLISIS DE LOS VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA IBRO S.A.S

“Las organizaciones buscan y ponen en marcha procesos de cambio de cultura para lograr entidades integrales, transparentes y eficientes, lo cual induce a cambios de comportamientos de sus colaboradores, en los procesos, en la estructura y en el estilo gerencial, como condición para alcanzar una nueva cultura que les asegure un desempeño competitivo en el mercado.” (Serna, Alineamiento y Ritmo Organizacional: mercadeo interno, 2007)

Con respecto a los valores corporativos, Serna (2014) manifiesta que toda organización debe tener unos objetivos que complementen la misión y la visión, los cuales deben involucrar a toda la organización, de acuerdo a estos planteamientos se hace el siguiente análisis a los valores corporativos de IBRO S.A.S.

La empresa actualmente no tiene valores corporativos establecidos, lo que evidencia que la empresa no utiliza estos pilares fundamentales que sirven de guía para la consecución de la misión, visión, metas y objetivos empresariales.

A continuación, se plantean los siguientes valores para la empresa IBRO S.A.S:

- **Calidad:** es un principio primordial en la organización, ya que está comprometida con la calidad de sus productos, servicios, procesos y servicio al cliente.
- **Confianza:** la empresa está comprometida con brindar productos y servicios caracterizados por su calidad, lo cual garantiza a los clientes la tranquilidad de haberlos elegido.
- **Compromiso:** tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de nuestros clientes y mejorar su calidad de vida de la sociedad en general.
- **Trabajo en equipo:** la empresa tiene un grupo de colaboradores comprometidos con la misión y la visión de la empresa.

6. ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO Y EXTERNO

Una vez culminado el análisis al direccionamiento estratégico, el siguiente paso es el análisis de las tendencias del medio, oportunidades y amenazas; y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. En esta evaluación de factores deben incluirse temas relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y todas las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas, los cuales permitirán el desarrollo de estrategias efectivas.

Para el análisis efectuado a la empresa IBRO S.A.S, se evaluaron cada uno de estos factores externos e internos, desde el punto de vista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por áreas de la empresa así:

DOFA POR AREAS:

Área de Mercadeo:

Fortalezas:

1. Excelentes relaciones con los proveedores.
2. La empresa cuenta con una marca propia registrada.
3. La fidelización de los clientes.
4. Buena calidad de los productos.
6. Personal de ventas altamente motivación y calificado.
7. La capacidad para responder las solicitudes y requerimientos de los clientes.
8. Buen servicio al cliente.
9. Variedad de repuestos y partes.

Debilidades:

1. Los canales de distribución no están definidos.
2. No hay forma establecida para medir el impacto de la publicidad en prensa que se utiliza actualmente.
3. Poco personal de ventas - sólo hay 2 vendedores externos.
4. No existe un presupuesto de ventas.

5. No se realizan estudios de mercado.
6. No hay estrategias de venta definidas.
7. No existen políticas para el manejo de precios.
8. No se mide la satisfacción del cliente.
9. No se mide el posicionamiento de la compañía en el mercado.
10. No hay ventas a crédito.
11. Carencia de la ventas on line.
12. No se conoce como opera la competencia.
13. No está constituido el área de post- venta

Oportunidades:

1. Aumento de la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional.
2. Solicitud por parte de los clientes del área de servicio de reparaciones y mantenimientos de aires acondicionados.
3. Aumento de la demanda por el crecimiento del sector de la construcción.
4. Aumento de la venta de repuestos y partes para soporte de los modelos de aires acondicionados que han salido del mercado, de la marca que se distribuye.
5. Participar en grandes licitaciones para suministrar aires acondicionados especializados
6. Fortalecer la venta on line.
7. La distribución de otras marcas de prestigio que permitan ampliar el portafolio de productos.
8. Utilizar la base de datos de clientes, para impulsar la venta por reposición de los aires acondicionados que tengan vencida su vida útil.
9. Devaluación del dólar.

Amenazas:

1. Rompimiento de relaciones comerciales con el único proveedor de aires acondicionados que se tiene actualmente.
2. El incremento del dólar.
3. Aumento de los gravámenes arancelarios.
4. Creación de leyes que reglamente el cambio de refrigerante lo que produciría pérdida de inventario.
5. Pérdida de inventario por deterioro de productos en bodega y obsolescencia.

6. Llegada de lotes de aires acondicionados defectuosos.
7. Agotamiento del suministro de repuestos y partes del proveedor.
8. El contrabando.
9. Aumento de la competencia y política de ventas.
10. Deslealtad del personal.

Área de Producción:

Fortalezas:

1. Excelentes relaciones con el único proveedor actual de la marca WESTIGNHOUSE.
2. Excelentes relaciones con otros proveedores.
3. Programa contable que maneja el inventario.
4. Capacidad de negociación con bodegas en diferentes sitios de la ciudad para el almacenaje de los productos.
5. Una Agencia de Aduanas propia, que se encarga de todo el proceso de nacionalización
6. Manejo de bajas tarifas de fletes y otros.
7. Disponibilidad y Variedad de repuestos y partes.

Debilidades:

1. Grandes volúmenes de inventario que deben manejarse por productos.
2. Altos costos de almacenamiento.
3. Tiempos de reposición largos (Más de 45 días).
4. La falta de control del inventario de segundas.
5. Deficiencias en el proceso de revisión de equipos.
6. La ausencia de procedimientos escritos para realizar el recibo y despacho de mercancías.
7. La falta de un programa para el manejo de partes y repuestos.
8. La falta de procedimiento para el cubrimiento de las garantías a los clientes.
9. No hay personal técnico en nómina, para el cubrimiento de las garantías de los clientes.
10. La falta de herramientas para la prestación de los servicios.

Oportunidades:

1. Incremento de la participación de otras marcas y otros productos en el portafolio de la empresa.

2. Disminución de los costos de importación.
3. Disminución de los costos de almacenamiento.
4. Disminución de tiempos de entrega y reposición.
5. Ser distribuidores de la marca propia.
6. Fortalecer el servicio post- venta.

Amenazas:

1. Rompimiento de relaciones con el proveedor de aires acondicionados.
2. Incremento los costos de almacenaje de los productos.
3. Aumento de productos con problemas en las fábricas. (Defectuosos)
4. Incremento de los tiempos de reposición.
5. Disminución la calidad de los productos.
6. Cambios climáticos que disminuyan la venta de aires.
7. Aumento de los costos de importación.
8. Aumento del dólar.
9. Aumento de repuestos y partes defectuosos.

Área de Recursos Humanos:**Fortalezas:**

1. Buen ambiente de trabajo.
2. Confianza por parte de los trabajadores en los dueños y el gerente.
3. Salarios justos para el personal de base.
4. Equipo de trabajo comprometido y calificado.

Debilidades:

1. No un área que maneje los recursos humanos.
2. No hay perfiles de cargos establecidos.
3. Las competencias requeridas por cada cargo no están definidas.
4. No se realizan evaluaciones del desempeño.
5. No están establecidas las responsabilidades por cada cargo.
6. Multiplicidad de funciones.
7. Recarga laboral en algunos funcionarios.

8. Ausencia de programas de salud ocupacional y de reglamento interno de trabajo.

Oportunidades:

1. Contratación de equipos de técnicos para el área de post- venta.
2. Posibilidad de aumentar el número de empleados.
3. Posibilidad de organizar el área de recursos humanos.
4. Conseguir trabajadores acordes a los cargos que requiere la empresa.

Amenazas:

1. Que la competencia se lleve a los empleados actuales.
2. Mala utilización de la información de la compañía por parte de los empleados.
3. Bajo nivel de desempeño de los empleados.
4. Mal servicio prestado.
5. Deslealtad de los empleados.

Área Financiera:

Fortalezas:

1. Programa contable actualizado.
2. Equipo de trabajo calificado y completo.
3. Excelente relaciones con entidades bancarias.
4. Manejo de crédito con el proveedor.

Debilidades:

1. No se realizan análisis financieros.
2. Poco capital de trabajo para cumplir obligaciones y sostener la compañía.
3. Créditos bancarios permanentes para el pago a proveedores.
4. El flujo de caja que genera el negocio es limitado.
5. No hay mecanismos de control o políticas para la recuperación de la cartera.
6. Elevados volúmenes de inventario, sin tener en cuenta comportamiento de la demanda.

Oportunidades:

1. Inyección de capital por parte de un nuevo socio.
2. Disminución de aranceles e impuestos relacionados con la importación del producto.
3. Alianzas o fusiones entre empresas.
4. Incremento de la demanda para mejorar el comportamiento en las ventas.

5. Aplicación de las herramientas de análisis financieros tradicionales un mejor análisis, control y ejecución de las decisiones económicas.

6. Disminución de tasas de interés.

7. Fortalecimiento de las ventas en línea.

Amenazas:

1. Disminución de la demanda.

2. Disminución de las ventas.

3. Disminución del flujo de caja de la empresa.

4. Incremento de las deudas incobrables de los clientes.

5. Incumplimiento de los pagos a proveedores y terceros.

6. Incrementos en los costos para la adquisición de los aires acondicionados.

7. Aumento de los costos de almacenamiento.

8. Aumento del dólar.

9. Incremento de las tasa de interés.

Una vez analizado cada uno de los factores anteriores, se debe hacer una selección de los factores claves de éxito que servirán de base para el análisis de la matriz DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales, para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello se agrupan todos los factores evaluados anteriormente de cada área de la compañía en una sola matriz, como se muestra a continuación:

Grafica 3. Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S

MATRIZ DOFA IBRO S.A.S	<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1 Excelentes relaciones con los proveedores. F.2 Marca propia registrada. F.3 Fidelización de los clientes. F.4 Calidad de los productos. F.5 Personal de venta motivado. F.6 Capacidad para responder a las solicitudes y requerimientos de los clientes. F.7 Buen servicio al cliente. F.8 Importador directo de fábrica. F.9 Variedad de líneas de productos. F.10 Productos de última tecnología y alta eficiencia. F.11 Capacidad de negociación con bodegas en diferentes sitios de la ciudad para el almacenaje de los productos. F.12 Agencia de aduanas propia para manejo de importaciones. F.13 Manejo de tarifas de fletes y otros. F.14 Disponibilidad y variedad de repuestos y partes. F.15 Confianza del personal en los socios. F.16 Equipo de trabajo comprometido. F.17 Programa contable al día. F.18 Excelentes relaciones con entidades bancarias. F.19 Amplio créditos con los proveedores. F.20 Reinversión de capital de los socios. F.21 Empresa comprometida con preservar el medio ambiente.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D.1 No se realiza presupuesto de ventas. D.2 Los canales de distribución no tienen asignado un responsable. D.3 No hay indicadores del impacto de la publicidad utilizada. D.4 No se realizan estudios de mercado. D.5 No se administra el personal de ventas. D.6 No hay estrategias de ventas definidas. D.7 Existen políticas deficientes para el manejo de precios. D.8 No hay indicadores para medir la satisfacción del cliente. D.9 No hay métodos para medir el posicionamiento de la compañía en el mercado. D.10 Carencia de ventas on line. D.11 Se desconoce la manera de operar de la competencia. D.12 Grandes volúmenes de inventarios. D.13 Altos costos de almacenamiento. D.14 Largos tiempos de reposición del inventario, más de 45 días. D.15 Falta de control de equipos de segunda. D.16 Deficiencias en el proceso de revisión de equipos. D.17 Ausencia de procedimientos para realizar el recibo y despacho de los productos. D.18 Falta de un programa para el manejo de partes D.19 Falta de procedimientos para el cubrimiento de las garantías a los clientes. D.20 No hay personal técnico en nómina para el cubrimiento de los servicios de garantías y posventa. D.21 Falta de control de las herramientas para la prestación de los servicios. D.22 Bajos márgenes de rentabilidad de los productos. D.23 No hay responsable del manejo de recursos humanos. D.24 No hay perfil de cargos establecidos. D.25 Las Competencias de cargos no están definidas. D.26 Multiplicidad de funciones y recarga laboral. D.27 Ausencia de procedimientos para realizar los procesos de atención al cliente. D.28 Ausencia de programas de salud ocupacional y de reglamento interno de trabajo. D.29 No se realizan evaluaciones de desempeño. D.30 No se realizan análisis financieros. D.31 Poco capital de trabajo para cumplir las obligaciones y sostener la compañía. D.32 Baja cartera de clientes. D.33 La empresa no esta certificada en calidad. D.34 Pocos proveedores de productos.</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O.1 Aumento de la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional. O.2 Solicitud de los clientes por un área de servicio, mantenimiento y reparaciones. O.3 Aumento de la demanda por el crecimiento del sector de la construcción. O.4 Aumento de la venta de repuestos y partes. O.5 Participar en grandes licitaciones para el suministro de aires especializados. O.6 Implementar las ventas on line y el servicio post venta. O.7 Ampliación del portafolio de productos. O.8 Administrar la base de datos de clientes para reposición. O.9 Devaluación del dólar. O.10 Incremento del portafolio de la empresa en productos y marcas. O.11 Disminución de los costos de importación. O.12 Disminución de los costos de almacenamiento. O.13 Disminución de los tiempos de entrega y reposición. O.14 Volver a importar y distribuir la marca propia. O.15 Establecer nuevos nichos de mercado. O.16 Importar y comercializar aires acondicionados especializados. O.17 Contratación de equipo técnico para crear el área de posventa. O.18 Incremento del número de personal asignado a ventas. O.19 Organizar el área de recursos humanos. O.20 Crear los perfiles de cargos y las competencias, consiguiendo el personal que requiere la empresa. O.21 Inyección de capital por un nuevo socio. O.22 Disminución aranceles e impuestos relacionados con las importaciones. O.23 Alianzas o fusiones con otras empresas. O.24 Incremento de la demanda para mejorar el comportamiento de las ventas. O.25 Aplicación de las herramientas de análisis financieros tradicionales para un mejor análisis, control y ejecución de las decisiones económicas. O.26 Disminución de las tasas de interés. O.27 Incremento de las ventas a crédito. O.28 Nuevas líneas de crédito para el fortalecimiento comercial. O.29 Certificar la empresa en calidad. O.30 Búsqueda de nuevos proveedores. O.31 Creación de leyes que reglamenten la preservación del medio ambiente, con aires acondicionados de alta eficiencia, generando un incremento de la demanda.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A.1 Rompimiento de las relaciones comerciales con el proveedor actual. A.2 Incremento en el valor del dólar y de las tasas de interés. A.3 Incremento de los gravámenes arancelarios. A.4 Pérdida de inventario por deterioro de productos en bodega y obsolescencia. A.5 Creación de leyes que reglamenten el cambio de refrigerante, generando pérdidas por inventario. A.6 Recibo de lotes de aires acondicionados defectuosos. A.7 Agotamiento del suministro de repuestos y partes. A.8 Incremento del contrabando. A.9 Aumento de la competencia y de sus mejores políticas de venta. A.10 Incremento de los costos de almacenaje de los productos. A.11 Incremento de los tiempos de reposición. A.12 Disminución de la calidad de los productos. A.13 Cambios climáticos que disminuyan la demanda. A.14 Aumentos de los costos de importación. A.15 Que la competencia se lleve al personal actual. A.16 Mala utilización de la información de la compañía por parte de los empleados. A.17 Pérdida de clientes por mal servicio. A.18 Deslealtad de los empleados. A.19 Renuncia de los empleados actuales. A.20 Disminución de la demanda. A.21 Disminución de las ventas. A.22 Incumplimiento de los pagos a terceros, proveedores y al gobierno A.23 Incremento de los costos de los aires acondicionados. A.24 Errores de empleados por falta de capacitación.</p>

Fuente. Diseño: Elaboración por autores con la información suministrada por IBRO S.A.S 2014

El paso siguiente a la elaboración de la matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S es definir el impacto de cada una de las variables de esta matriz, para ello se utilizó el análisis del impacto, donde se definió el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza de la empresa, y por tanto, convertir las variables de mayor impacto en factor clave de éxito.

Para ello se elaboró el siguiente cuadro de impacto en la cual se define y categoriza cada factor en relación con el impacto de la compañía. La valoración se realizará de la siguiente manera:

Tabla 5 Criterios de valoración de Impacto variables DOFA

IMPACTO	VALORACION
Alto	X
Medio	X
Bajo	X

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los

Teniendo definidos los criterios de valoración de impacto de variables del DOFA, se procede a evaluar cada uno de las variables que componen la matriz DOFA de la compañía IBRO S.A.S.

Tabla 6 Impacto de las Fortalezas Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S

MATRIZ DOFA IBRO SAS			IMPACTO		
			Alto	Medio	Bajo
	FORTALEZAS				
F1	Excelentes relaciones con los proveedores.	M	x		
F2	Marca propia registrada.	M	x		
F3	Fidelización de los clientes.	M		x	
F4	Calidad de los productos.	M	x		
F5	Personal de venta motivado.	M	x		
F6	Capacidad para responder a las solicitudes y requerimientos de los clientes.	M		x	
F7	Buen servicio al cliente.	M	x		
F8	Importador directo de fábrica.	M		x	
F9	Variedad de líneas de productos.	M	x		
F10	Productos de última tecnología y alta eficiencia.	M	x		
F11	Capacidad de negociación con bodegas en diferentes sitios de la ciudad para el almacenaje de los productos.	P		x	
F12	Agencia de aduanas propia para manejo de importaciones.	P		x	
F13	Manejo de tarifas de fletes y otros.	P		X	
F14	Disponibilidad y variedad de repuestos y partes	P			x
F15	Confianza del personal en los socios.	RH			x
F16	Equipo de trabajo comprometido.	RH		x	
F17	Programa contable al día.	F			x
F18	Excelentes relaciones con entidades bancarias.	F	x		
F19	Amplio créditos con los proveedores.	F	x		
F20	Reinversión de capital de los socios.	F	x		
F21	Empresa comprometida con preservar el medio ambiente.	P	x		

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores.

Tabla 7 Impacto de las Debilidades Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S

MATRIZ DOFA IBRO SAS			IMPACTO		
			Alto	Medio	Bajo
	DEBILIDADES				
D1	No se realiza presupuesto de ventas.	M		X	
D2	Los canales de distribución no tienen asignado un responsable.	M	x		
D3	No hay indicadores del impacto de la publicidad utilizada.	M	x		
D4	No se realizan estudios de mercado.				
D5	No se administra el personal de ventas	M	x		
D6	No hay estrategias de ventas definidas.	M	x		
D7	Existen políticas deficientes para el manejo de precios.	M	x		
D8	No hay indicadores para medir la satisfacción del cliente.	M		x	
D9	No hay métodos para medir el posicionamiento de la compañía en el mercado.	M	x		
D10	Carencia de ventas on line.	M		x	
D11	Se desconoce la manera de operar de la competencia.	M	x		
D12	Grandes volúmenes de inventarios.	M	x		
D13	Altos costos de almacenamiento.	P	x		
D14	Largos tiempos de reposición del inventario, más de 45 días.	P	x		
D15	Falta de control de equipos de segunda.	P			x
D16	Deficiencias en el proceso de revisión de equipos.	P			x
D17	Ausencia de procedimientos para realizar el recibo y despacho de los productos.	P		x	
D18	Falta de un programa para el manejo de partes	P			x
D19	Falta de procedimientos para el cubrimiento de las garantías a los clientes	P		x	
D20	No hay personal técnico en nómina para el cubrimiento de los servicios de garantías y posventa.	P		x	
D21	Falta de control de las herramientas para la prestación de los servicios.	P		x	
D22	Bajos márgenes de rentabilidad de los productos.	F	x		
D23	No hay responsable del manejo de recursos humanos.	RH	x		
D24	No hay perfil de cargos establecidos.	RH		x	
D25	Las Competencias de cargos no están definidas.	RH		x	
D26	Multiplicidad de funciones y recarga laboral.	RH	x		
D27	Ausencia de procedimientos para realizar los procesos de atención al cliente.	RH		x	
D28	Ausencia de programas de salud ocupacional y de reglamento interno de trabajo.	RH			x
D29	No se realizan evaluaciones de desempeño.	RH			x
D30	No se realizan análisis financieros.	F	x		
D31	Poco capital de trabajo para cumplir las obligaciones y sostener la compañía.	F	x		
D32	Baja cartera de clientes.	F		x	
D33	La empresa no está certificada en calidad.	F	x		
D.34	Pocos proveedores de productos.	M	X		

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores.

Tabla 8 Impacto de las oportunidades Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S

MATRIZ DOFA IBRO SAS			IMPACTO		
			Alto	Medio	Bajo
	OPORTUNIDADES				
O1	Aumento de la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional.	M	X		
O2	Solicitud de los clientes por un área de servicio, mantenimiento y reparaciones.	M		x	
O3	Aumento de la demanda por el crecimiento del sector de la construcción.	M	X		
O4	Aumento de la venta de repuestos y partes.	M		x	
O5	Participar en grandes licitaciones para el suministro de aires especializados.	M	X		
O6	Implementar las ventas on line y el servicio post venta.	M		x	
O7	Ampliación del portafolio de productos.	M	X		
O8	Administrar la base de datos de clientes para reposición.	M	X		
O9	Devaluación del dólar.	M	X		
O10	Incremento del portafolio de la empresa en productos y marcas.	P	X		
O11	Disminución de los costos de importación.	P		x	
O12	Disminución de los costos de almacenamiento.	P		x	
O13	Disminución de los tiempos de entrega y reposición.	P		x	
O14	Volver a importar y distribuir la marca propia.	P	X		
O15	Establecer nuevos nichos de mercado.	P	X		
O16	Importar y comercializar aires acondicionados especializados.	P	X		
O17	Contratación de equipo técnico para crear el área de posventa.	RH		x	
O18	Incremento del número de personal asignado a ventas.	RH		x	
O19	Organizar el área de recursos humanos.	RH	X		
O20	Crear los perfiles de cargos y las competencias, consiguiendo el personal que requiere la empresa.	RH		x	
O21	Inyección de capital por un nuevo socio.	F	X		
O22	Disminución aranceles e impuestos relacionados con las importaciones.	F		x	
O23	Alianzas o fusiones con otras empresas.	F			X
O24	Incremento de la demanda para mejorar el comportamiento de las ventas.	F	X		
O25	Aplicación de las herramientas de análisis financieros tradicionales para un mejor análisis, control y ejecución de las decisiones económicas.	F	X		
O26	Disminución de las tasas de interés.	F	X		
O27	Incremento de las ventas a crédito.	F	X		
O28	Nuevas líneas de crédito para el fortalecimiento comercial.	F	X		
O29	Certificar a la empresa en calidad	P	X		
O30	Búsqueda de nuevos proveedores.	P	X		
O31	Creación de leyes que reglamenten la preservación del medio ambiente, con aires acondicionados de alta eficiencia, generando un incremento de la demanda.	M	X		

Fuente. Diseño: elaboración propia de los autores.

Tabla 9 Impacto de las Amenazas Matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S

MATRIZ DOFA IBRO SAS			IMPACTO		
			Alto	Medio	Bajo
	AMENAZAS				
A1	Rompimiento de las relaciones comerciales con el proveedor actual.	M	x		
A2	Incremento en el valor del dólar y de las tasas de interés.	M	x		
A3	Incremento de los gravámenes arancelarios.	M		x	
A4	Pérdida de inventario por deterioro de productos en bodega y obsolescencia.	M	x		
A5	Creación de leyes que reglamenten el cambio de refrigerante, generando pérdidas por inventario.	M		x	
A6	Recibo de lotes de aires acondicionados defectuosos.	M	x		
A7	Agotamiento del suministro de repuestos y partes.	M			x
A8	Incremento del contrabando.	M	x		
A9	Aumento de la competencia y de sus mejores políticas de venta.	M	x		
A10	Incremento de los costos de almacenaje de los productos.	P		x	
A11	Incremento de los tiempos de reposición.	P	x		
A12	Disminución de la calidad de los productos.	P	x		
A13	Cambios climáticos que disminuyan la demanda.	P	x		
A14	Aumentos de los costos de importación.	P		x	
A15	Que la competencia se lleve al personal actual.	RH			x
A16	Mala utilización de la información de la compañía por parte de los empleados.	RH		x	
A17	Pérdida de clientes por mal servicio.	RH	x		
A18	Deslealtad de los empleados.	RH		x	
A19	Renuncia de los empleados actuales	RH			x
A20	Disminución de la demanda.	F	x		
A21	Disminución de las ventas.	F	x		
A22	Incumplimiento de los pagos a terceros, proveedores y al gobierno.	F	x		
A23	Incremento de los costos de los aires acondicionados.	F		x	
A24	Errores de empleados por falta de capacitación.	F	x		
		F			

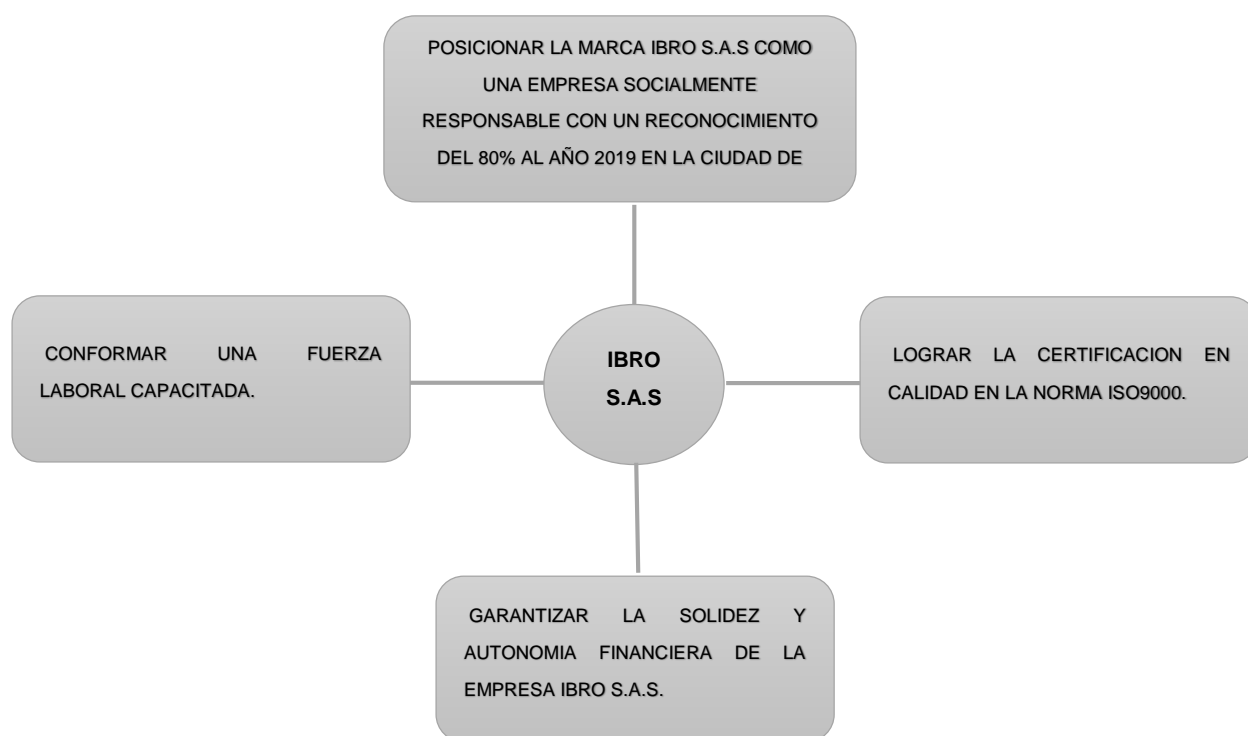
Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores.

Terminado el proceso de evaluación del impacto de cada una de las variables que componen la matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S y teniendo identificadas las variables de mayor impacto, se continúa este proceso identificando los ejes estratégicos los cuales identifican los lineamientos u objetivos globales que orientan el logro de la meta organizacional, estos ejes se identificaron analizando cada una de las variables de alto impacto de la matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S.

Los ejes estratégicos identificados para la empresa IBRO S.A.S son los siguientes:

- 1) Posicionar la marca IBRO S.A.S como empresa socialmente responsable con un reconocimiento del 80% al año 2019 en la ciudad de Cartagena.
- 2) Conformar una fuerza laboral capacitada y motivada.
- 3) Lograr la certificación en calidad en la norma ISO9000.
- 4) Garantizar la solidez y autonomía financiera de la empresa IBRO SAS al año 2019.

Grafica 4. Ejes Estratégicos de la Empresa IBRO S.A.S



Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores.

7. FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS

La formulación de los objetivos estratégicos juega un papel importante en la elaboración de un modelo de planeación estratégica, estos permitirán enfocar la organización en torno al cumplimiento de los ejes estratégicos, para su desarrollo se toma como base los factores claves de éxito de mayor impacto de la matriz DOFA de IBRO S.A; el proceso consiste en confrontar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la consecución de objetivos estratégicos FO, DO, FA, DA.

El análisis consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza y como minimizar el efecto de una amenaza y prever el efecto de una debilidad.

Este análisis originará la primera aproximación a la formulación de las estrategias de la compañía. A continuación se detallan cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa IBRO S.A.S

7.1.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS FO (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)

Estos objetivos consiste en usan las fuerzas internas o fortalezas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

La metodología consiste en cruzar fortalezas y oportunidades, con el objetivo de conformar objetivos estratégicos FO.

- ✚ **FO.1:** F2.O15.O1. Incursionar en nuevos nichos de mercados con aires acondicionados de marca propia de la empresa, para cubrir la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional.
- ✚ **FO.2:** F1.O7.O1.O5.O6.O27. Ampliar el portafolio de productos, aprovechando la excelente relación con los proveedores, para aumentar la demanda actual, participar en grandes licitaciones con aires acondicionados especializados e incrementar las ventas a crédito.
- ✚ **FO.3:** .O3.F2.F4.F10. Atender la demanda del sector de la construcción con productos de marca propia, de calidad y variedad de productos.

- ✚ **FO.4:** O28. F20. Ampliar la capacidad financiera través de la reinversión de capital de los socios o las nuevas líneas de crédito ofrecidas por las entidades financieras.
- ✚ **FO.5:** O1.O.15.F4. Mejorar la participación de la empresa en el mercado de aires acondicionados, aprovechando la calidad de los productos y servicios que esta ofrece.
- ✚ **FO.6:** F3. F7.O2. O19. Fortalecer la fidelización y el buen servicio al cliente mediante la organización de los procesos, procedimientos, perfiles de cargos y funciones de todo el personal de la empresa.
- ✚ **FO.7:** F9.F10.O6. Implementar las ventas on line aprovechando la variedad de productos de última tecnología y las diferentes líneas y marcas de estos.
- ✚ **FO.8:** O17.F8.F3. Establecer el área de postventa con personal calificado, aprovechando que la empresa es importador de fábrica y actualmente maneja buenas relaciones con sus clientes.
- ✚ **FO.9:** O31.O27.F21. Incrementar las ventas de productos de última tecnología y ahorradores de energía que la empresa ofrece actualmente, aprovechando la creación de leyes que regulen la preservación del medio ambiente con esta clase de productos.

7.1.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DO (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)

Estos objetivos estratégicos DO consisten en pretender superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

La metodología consiste en cruzar las debilidades con las oportunidades con el objeto de construir objetivos estratégicos DO.

- ✚ **DO.10:** D2. O1. Estructurar la estrategia comercial de los canales de distribución para aprovechar el aumento de la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional.
- ✚ **DO.11:** O15.D4.O1. Identificar nuevos nichos de mercados, mediante la realización de estudios de mercados para aprovechar el aumento de la demanda actual a nivel nacional y local.

- ✚ **DO.12:** D11.D6.O5. Analizar a la competencia para establecer estrategias de ventas que permitan participar en grandes licitaciones para el suministro de aires acondicionados.
- ✚ **DO.13:** D7.O9.Establecer políticas de precios y costos teniendo en cuenta la devaluación del dólar.
- ✚ **DO.14:** D10.O1.O3.O5. Incursionar con las ventas a crédito para aumentar la demanda nacional y local, la del sector de la construcción y participar en grandes proyectos.
- ✚ **DO.15:** O19.D26.D23.D24.D25.D28.D29. Estructurar el área de recursos humanos, ajustando cada uno de los procedimientos y programas de salud ocupacional, reglamento interno, perfiles de cargos, competencias, evaluaciones de desempeño, para evitar la pérdida de clientes por mal servicio y eliminar la multiplicidad de funciones y la recarga laboral.
- ✚ **DO.16:** O.25.D.31.D32.O26.O27. Realizar estudios financieros para fortalecer el área financiera y tomar decisiones acertadas sobre el flujo de caja, la inversión de capital, el inventario, gastos y los costos.
- ✚ **DO.17:** O1.D34. Establecer negocios con nuevos proveedores de aires acondicionados para ampliar el portafolio de productos y minimizar el riesgo que puede traer un eventual rompimiento de relaciones con el proveedor actual.
- ✚ **DO.18:** O29. D27.D28.D17.D19. Certificar a IBRO SAS en calidad bajo la norma ISO 9001, para optimizar el servicio al cliente interno y externo, organizando cada uno de los procesos y procedimientos.

7.1.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS FA (FORTALEZAS – AMENAZAS)

Los objetivos estratégicos FA consisten en aprovechar las fuerzas de la empresa (fortalezas) para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

La metodología consiste en cruzar las fortalezas con las amenazas, con el fin de obtener objetivos estratégicos FA.

- ✚ **FA.19:** F13.A14.A23. Ejercer control sobre los costos de importación, aprovechando las buenas tarifas manejadas con las navieras.

- ✚ **FA.20:** F4.F9.A21.A8.A9. Evitar la disminución de las ventas y el aumento de la participación de la competencia y el contrabando en el mercado, aprovechando la calidad de los productos y la alta tecnología de estos.
- ✚ **FA.21:** F11.A.23. Fortalecer las relaciones y negociaciones con las bodegas de almacenamiento de productos para minimizar el impacto que puede traer un eventual aumento de los costos de importación.
- ✚ **FA.22:** A17.F3.F7. Minimizar el riesgo de pérdida de clientes, estableciendo y fortaleciendo las políticas y mecanismos de fidelización y buen servicio al cliente.

7.1.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DA (DEBILIDADES – AMENAZAS).

Los objetivos estratégicos DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La metodología consiste en cruzar debilidades y amenazas con el objeto de obtener objetivos estratégicos DA.

- ✚ **DA.23:** D7.D10.A9. Establecer políticas de precios y ventas on line para evitar el riesgo de una mayor participación de la competencia en el mercado.
- ✚ **DA.24:** D12.D14. A1. Disminuir los grandes volúmenes de inventarios y largos tiempos de reposición mediante la negociación con varios proveedores, disminuyendo el riesgo que se tiene actualmente con el único proveedor de aires acondicionados.
- ✚ **DA.25:** D7.A14.A10.A25. Establecer políticas de compras que permitan obtener mayor rentabilidad en los productos, con respecto a los costos de importación y de almacenamiento.

Cabe resaltar que en el análisis donde se relacionan debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la consecución de los objetivos estratégicos, se obtuvieron muchos objetivos semejantes, resultado del cruce de los factores de la matriz DOFA de la empresa IBRO S.A.S, estos objetivos fueron evaluados, analizados y fusionados para evitar repeticiones de los mismos. Los mencionados anteriormente, son el resultado de esta revisión.

Una vez identificados los objetivos estratégicos, el siguiente paso a seguir es agrupar cada objetivo estratégico en el eje estratégico correspondiente. A continuación se detalla cada eje estratégico con sus objetivos estratégicos asignados.

Tabla 10 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 1

EJE ESTRATEGICO	CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Posicionar la marca IBRO SAS como empresa socialmente responsable con un reconocimiento del 80% al año 2019 en la ciudad de Cartagena.	FO.1: F2.O15.O1.	Incursionar en nuevos nichos de mercados con aires acondicionados de marca propia de la empresa, para cubrir la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional.
	FO.2: F1.O7.O1.O5.06.	Ampliar el portafolio de productos, aprovechando la excelente relación con los proveedores, para aumentar la demanda actual, participar en grandes licitaciones con aires acondicionados especializados e incrementar las ventas a crédito.
	FO.3: .O3.F2.F4.F10	Atender la demanda del sector de la construcción con productos de marca propia, de calidad y variedad de productos.
	FO.5: O1.O.15.F4.	Mejorar la participación de la empresa en el mercado de aires acondicionados, aprovechando la calidad de los productos y servicios que esta ofrece.
	FO.7: F9.F10.O6.	Implementar las ventas on line aprovechando la variedad de productos de última tecnología y las diferentes líneas y marcas de estos.
	FO.8: O17.F8.F3.	Establecer el área de postventa con personal calificado, aprovechando que la empresa es importador de fábrica y actualmente maneja buenas relaciones con sus clientes.
	FO.9: O31.0.27.F21.	Incrementar las ventas de productos de última tecnología y ahorradores de energía que la empresa ofrece actualmente, aprovechando la creación de leyes que regulen la preservación del medio ambiente con esta clase de productos.
	DO.10: D.2.O1.	Estructurar la estrategia comercial de los canales de distribución para aprovechar el aumento de la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional.
	DO.11: O15.D4.O1.	Identificar nuevos nichos de mercados, mediante la realización de estudios de mercados para aprovechar el aumento de la demanda actual a nivel nacional y local.
	DO.12: D11.D6.O5.	Analizar a la competencia para establecer estrategias de ventas que permitan participar en grandes licitaciones para el suministro de aires acondicionados.

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores.

Tabla 11 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 1 (continuación)

EJE ESTRATEGICO	CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Posicionar la marca IBRO SAS como empresa socialmente responsable con un reconocimiento del 80% al año 2019 en la ciudad de Cartagena.	DO.14: D10.O1.O3.O5.	Incursionar con las ventas a crédito para aumentar la demanda nacional y local, la del sector de la construcción y participar en grandes proyectos.
	DO.17: O1.D34.	Establecer negocios con nuevos proveedores de aires acondicionados para ampliar el portafolio de productos y minimizar el riesgo que puede traer un eventual rompimiento de relaciones con el proveedor actual.
	FA.20: F4.F9.A21.A8.A9.	Evitar la disminución de las ventas y el aumento de la participación de la competencia y el contrabando en el mercado, aprovechando la calidad de los productos y la alta tecnología de estos.
	FA.21: F11.A.23.	Fortalecer las relaciones y negociaciones con las bodegas de almacenamiento de productos para minimizar el impacto que puede traer un eventual aumento de los costos de importación.
	FA.22: A17.F3.F7.	Minimizar el riesgo de pérdida de clientes, estableciendo y fortaleciendo las políticas y mecanismos de fidelización y buen servicio al cliente.
	DA.23: D7.D10.A9.	Establecer políticas de precios y ventas on line para evitar el riesgo de una mayor participación de la competencia en el mercado.
	DA.24: D12.D14. A1.	Disminuir los grandes volúmenes de inventarios y largos tiempos de reposición mediante la negociación con varios proveedores, disminuyendo el riesgo que se tiene actualmente con el único proveedor de aires acondicionados.

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores.

Tabla 12 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 2

EJE ESTRATEGICO	CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Conformar una fuerza laboral capacitada y motivada.	DO.15: O19.D26.D23. D24.D25.D28. D29	Estructurar el área de recursos humanos, ajustando cada uno de los procedimientos y programas de salud ocupacional, reglamento interno, perfiles de cargos, competencias, evaluaciones de desempeño, para evitar la pérdida de clientes por mal servicio y eliminar la multiplicidad de funciones y la recarga laboral.
	FO.6: F3. F7.O20.19.	Fortalecer la fidelización y el buen servicio al cliente mediante la organización de los procesos, procedimientos, perfiles de cargos y funciones de todo el personal de la empresa.

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores.

Tabla 13 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 3

EJE ESTRATEGICO	CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Lograr la certificación en calidad en la norma ISO9000.	DO.18: O29. D27.D28.D17.D19	Certificar a IBRO SAS en calidad bajo la norma ISO 9001, para optimizar el servicio al cliente interno y externo, organizando cada uno de los procesos y procedimientos.

Fuente. Diseño: Elaboración propia de los autores.

Tabla 14 Asignación de Objetivos Estratégicos Eje N° 4

EJE ESTRATEGICO	CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Garantizar la solidez y autonomía financiera de IBRO SAS al año 2019.	FO.4: O28. F20.	Ampliar la capacidad financiera través de la reinversión de capital de los socios o las nuevas líneas de crédito ofrecidas por las entidades financieras.
	DO.13: D7.O9.	Establecer políticas de precios y costos teniendo en cuenta la devaluación del dólar.
	DO.16: O.25.D.31.D32.O2 6.027.	Realizar estudios financieros para fortalecer el área financiera y tomar decisiones acertadas sobre el flujo de caja, la inversión de capital, el inventario, gastos y los costos.
	FA.19: F13.A14.A23.	Ejercer control sobre los costos de importación, aprovechando las buenas tarifas manejadas con las navieras.
	DA.25: D7.A14.A10.A25.	Establecer políticas de compras que permitan obtener mayor rentabilidad en los productos, con respectos a los costos de importación y de almacenamiento.

Fuente. Diseño: Elaboración propia los autores.

8. PLAN DE ACCION

En esta fase del proceso, los objetivos estratégicos se deben desarrollar en un plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del tiempo definido. Para este proceso cada objetivo estratégico deben definirse las estrategias mediante las que esta se desarrollará, las estrategias son el cómo de los objetivos, también debe definirse los responsables de cada estrategia.

Para la elaboración de esta matriz se deben de tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estrategias por cada objetivo estratégico, puede ser una o más.
2. Actividades que permitan hacer realizar cada estrategia definida.
3. Meta que se desea alcanzar, en términos cualitativos y cuantitativos.
4. Indicador.
5. Tiempo necesario para realizar la actividad.
6. Recursos necesarios.
7. Presupuesto aproximado.
8. Fórmula del indicador.
9. Responsable de cada tarea o actividad.
10. Fecha de cumplimiento.

A continuación se detallará cada uno de los objetivos estratégico con las pautas mencionadas que conforman el plan de acción.

8.1 Eje estratégico N° 1 Posicionar la marca Ibro SAS como empresa socialmente responsable con un reconocimiento del 80% al año 2019 en la ciudad de Cartagena.

Para el cumplimiento de este eje estratégico se presentan los siguientes objetivos

8.1.1 FO.1: F2.O15.O1. Incursionar en nuevos nichos de mercados con aires acondicionados de marca propia de la empresa, para cubrir la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional.

Para el logro de este objetivo se proponen las siguientes *estrategias*:

1. Impulsar la comercialización y distribución de aires acondicionados en el mercado Institucional (empresarial e industrial).

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Obtener la Base de datos de empresas de la ciudad de Cartagena.

Se tiene como *meta* obtener una base de datos con 200 empresas mínimas registradas.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el N° de registros

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el acceso a redes y bases de datos nacionales, internet, cámara de comercio, equipo de cómputo y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$550.000

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 30 de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2 Diseñar la estrategia comercial para empresas del mercado institucional.

Se tiene como *meta* el diseño de una estrategia comercial para instituciones.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de estrategias diseñadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.500.000

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 16 de febrero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 3. Diseñar el lanzamiento de la estrategia en la prensa local.

Se tiene como *meta* el lanzamiento de la estrategia en la prensa local.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de personas que llaman a la empresa por la pauta publicitaria.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es bimensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el pago del publicista, el valor de la pauta publicitaria en la prensa, línea telefónica, equipo de cómputo y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.000.000

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 28 de febrero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

2. Impulsar la comercialización y distribución de aires acondicionados en el Mercado hospitalario.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Obtener la Base de datos de empresas del sector Salud de la ciudad de Cartagena.

Se tiene como *meta* 100% de las empresas del sector salud de Cartagena en base de datos.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el porcentaje de empresas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el acceso a redes y bases de datos nacionales, internet, cámara de comercio, equipo de cómputo y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$250.000.

La *fórmula del indicador* es No. De empresas del sector salud de Cartagena en base de datos /Total de empresas del sector salud de Cartagena.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 31 de marzo de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Diseñar la estrategia comercial para empresas del sector salud.

Se tiene como *meta* el diseño de una estrategia comercial para instituciones médicas.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es número de estrategias diseñadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.500.000

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 30 de abril de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 3. Ofrecer un coctel de lanzamiento de la estrategia.

Se tiene como *meta* la participación del 80% de las empresas de sector salud de Cartagena en el coctel de lanzamiento.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el porcentaje de empresas del sector salud que participan en el coctel de lanzamiento.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es bimensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es Contratación de personal, papelería, invitaciones, local para el evento, tragos, botanas y equipo de cómputo y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$5.000.000.

La fórmula del indicador es el No. De empresas del sector salud de Cartagena participantes del coctel / Total de empresas del sector salud de Cartagena.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 30 de mayo de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.2 FO.2: F1.O7.O1.O5.06. Ampliar el portafolio de productos, aprovechando la excelente relación con los proveedores, para aumentar la demanda actual, participar en grandes licitaciones con aires acondicionados especializados e incrementar las ventas a crédito.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Identificar las líneas de productos que no manejamos, que el mercado requiere.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Construir una base de datos de todas las marcas de aire acondicionado que se manejan en la ciudad.

Se tiene como *meta* obtener el 50% de las marcas de aire acondicionado que se comercializan en Cartagena.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el porcentaje de marcas de aire acondicionado que se logren comercializar en la compañía.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad es el acceso a bases de datos nacionales, internet, equipo de cómputo, contratación de personal y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.000.000.

La fórmula del indicador es el No. De marcas que se comercializan que comercializa IBRO SAS / el total de marcas de aires acondicionados que se manejan en la ciudad de Cartagena.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 30 de julio de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Identificar los proveedores con los cuales se desean establecer relaciones comerciales, teniendo en cuenta la demanda existente.

Se tiene como *meta* contactar los proveedores que comercializan las marcas de interés.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el N° de proveedores contactados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad es el acceso a internet, equipo de cómputo, línea telefónica y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 15 de Agosto de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 3. Establecer estrategias y políticas de comercialización de nuevos productos.

Se tiene como *meta* el diseño de la estrategia para comercializar nuevas marcas.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el # de estrategias diseñadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es semestral.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad es el acceso a internet, equipo de cómputo, línea telefónica, útiles de oficina y personal asignado a la labor de compras.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.200.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 15 de septiembre de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 4. Dar a conocer al mercado las nuevas líneas de productos.

Se tiene como *meta* la publicación en página web y redes sociales.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el % de ventas a través de la página web y redes sociales mensual después de la publicación.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad es el acceso a internet, equipo de cómputo y pago del manejo de la página web.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La fórmula del indicador es las ventas por página web / ventas totales

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es al cierre de cada mes a partir del 30 de septiembre del 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.3 FO.3: .O3.F2.F4.F10 Atender la demanda del sector de la construcción con productos de marca propia, de calidad y variedad de productos.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Identificar las empresas constructoras que están generando la demanda.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Base de datos de las empresas constructoras de la ciudad de Cartagena.

Se tiene como *meta* obtener una base de datos con 20 empresas mínimas registradas.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de empresas contactadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el acceso a redes y bases de datos nacionales, Internet, Cámara de comercio y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$550.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 30 de octubre de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Establecer estrategias y políticas para llegar a este segmento de mercado.

Se tiene como *meta* el diseño de la estrategia para llegar a este segmento.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de estrategias diseñadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 30 de noviembre de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 3. Dar a conocer a este segmento de mercado las líneas de productos que tenemos para ofrecer.

Se tiene como *meta* contactar 20 empresas constructoras de la ciudad de Cartagena.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número # de empresas constructoras contactadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 30 de diciembre de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.4 FO.5: O1.O.15.F4. Mejorar la participación de la empresa en el mercado de aires acondicionados, aprovechando la calidad de los productos y servicios que esta ofrece.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Fortalecer la imagen de la empresa IBRO SAS en el mercado.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Dar a conocer a IBRO SAS en los diferentes medios publicitarios (prensa, radio, web).

Se tiene como *meta* tener publicidad radial, en página web, volanteo, radio, prensa.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de personas y empresas que reconozcan a IBRO SAS.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es trimestral.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet, diseños publicitarios, pautas publicitarias y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$5.000.000.

La fórmula del indicador es N° de personas que reconozcan a IBRO SAS /100 personas como muestra.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el trimestral a partir de enero 15 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.5 FO.7: F9.F10.O6. Implementar las ventas on line aprovechando la variedad de productos de última tecnología y las diferentes líneas y marcas de estos.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Impactar las ventas a través de la web.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Diseñar la plataforma web para sistematizar las ventas on line.

Se tiene como *meta* el diseño de la plataforma web.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es contratación a una empresa para que monte la plataforma, equipo de cómputo, conexión a internet y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$4.500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 16 enero de 2016.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial

Actividad N° 2. Comunicar el nuevo servicio a los clientes potenciales.

Se tiene como *meta* el incremento del 50% de las ventas.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el % de ventas on line.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La fórmula del indicador es # de ventas on line / total de las ventas.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el 16 febrero de 2016.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial

8.1.6 FO.8: O17.F8.F3. Establecer el área de postventa con personal calificado, aprovechando que la empresa es importador de fábrica y actualmente maneja buenas relaciones con sus clientes.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Conformar el área de postventa, en la compañía con cada uno de sus procesos y procedimientos.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Diseño de los procesos y procedimientos a realizar para el área.

Se tiene como *meta* diseñar los procedimientos y procesos establecidos para el área de postventa.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de procedimientos.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el personal de la empresa asignado a esta labor, base de datos, equipo de cómputo, conexión a internet.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de 15 de junio de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial

Actividad N° 2. Contratación de personal para el área.

Se tiene como *meta* contratar 3 personas para el área de postventa.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de técnicos.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$5.000.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de 15 de junio de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial

Actividad N° 3. Comunicación masiva a los clientes de la base de datos de la compañía y publicación en la página web, sobre la apertura del nuevo servicio.

Se tiene como *meta* comunicar al 50% de los clientes de la base de datos.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de clientes que contactados del total de la base de datos.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es un equipo de cómputo, base de datos, internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de junio de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial

8.1.7 FO.9: O31.0.27.F21. Incrementar las ventas de productos de última tecnología y ahorradores de energía que la empresa ofrece actualmente, aprovechando la creación de leyes que regulen la preservación del medio ambiente con esta clase de productos.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Dar a conocer los beneficios de los productos de última tecnología ahorradores de energía.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Investigación permanente de las nuevas tendencias y tecnologías en aires acondicionados.

Se tiene como *meta* el diseño de una estrategia de investigación.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de investigaciones realizadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Publicidad en página web y redes sociales de los aires acondicionados de última tecnología.

Se tiene como *meta* el incremento del 50% de las ventas de aires acondicionados ahorradores de energía.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de aires acondicionados ahorradores de energía.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la Contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La fórmula del indicador es las ventas totales de aires acondicionados de alta tecnología vendidos / total de ventas.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.8 DO.10: D.2.O1. Estructurar la estrategia comercial de los canales de distribución para aprovechar el aumento de la demanda de aires acondicionados a nivel local y nacional.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Definir los canales de distribución.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Implementar el análisis de cada canal de distribución.

Se tiene como *meta* el análisis de cada canal.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número # de canales analizados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Diseñar la estrategia comercial de los canales de distribución.

Se tiene como *meta* el Diseño de la estrategia comercial.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número # de estrategias por canal.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la Contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet y útiles de oficina.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.9 DO.11: O15.D4.O1. Identificar nuevos nichos de mercados, mediante la realización de estudios de mercados para aprovechar el aumento de la demanda actual a nivel nacional y local.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Realizar estudios de mercado.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Contratar una firma especializada para realizar el estudio de mercado.

Se tiene como *meta* el estudio de Mercado.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de nichos de mercado encontrados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de empresa o asesor para la realización del estudio, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$8.000.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Contratar una firma especializada para establecer el plan de mercadeo.

Se tiene como *meta* el diseño del Plan de Mercadeo.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de estrategias diseñadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de empresa o asesor para la realización del plan, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.10 DO.12:D11.D6.O5. Analizar a la competencia para establecer estrategias de ventas que permitan participar en grandes licitaciones para el suministro de aires acondicionados.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Conocer la manera de operar de la competencia.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Investigar el comportamiento de la competencia.

Se tiene como *meta* construir una base de datos con datos de la competencia.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de empresas que comercializan aires acondicionados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es trimestral.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es trimestral a partir de enero 15 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Establecer estrategias que fortalezcan mis ventajas competitivas para incrementar las ventas.

Se tiene como *meta* el diseño de estrategias de ventas.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de estrategias diseñadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es trimestral.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es trimestral a partir de enero 15 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.11 DO.14: D10.O1.O3.O5. Incursionar con las ventas a crédito para aumentar la demanda nacional y local, la del sector de la construcción y participar en grandes proyectos.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Implementar las ventas a crédito.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Diseñar políticas de crédito.

Se tiene como *meta* diseñar políticas de crédito.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de políticas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2016.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Establecer estrategias de ventas a crédito.

Se tiene como *meta* diseñar estrategias de ventas a crédito.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de estrategias diseñadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2016.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 3. Comunicar a los clientes de la base de datos las facilidades del crédito.

Se tiene como *meta* contactar el 50% de los clientes de la base de datos.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de clientes contactados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

La fórmula del indicador es N° clientes contactados / el total de clientes base de datos.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2016.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de las tres actividades mencionadas anteriormente es \$1.500.000.

8.1.12 DO.17: O1.D34. Establecer negocios con nuevos proveedores de aires acondicionados para ampliar el portafolio de productos y minimizar el riesgo que puede traer un eventual rompimiento de relaciones con el proveedor actual.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Bases de datos de nuevos proveedores.

Se tiene como *meta* obtener una base de datos con un mínimo de 20 proveedores.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de proveedores contactados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es 30 junio de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Identificar los proveedores con los cuales se desean establecer relaciones comerciales.

Se tiene como *meta* establecer relaciones comerciales con un mínimo de 5 proveedores.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número proveedores con el que se inician relaciones comerciales.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$1.000.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es junio 30 de 2016.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.13 FA.20: F4.F9.A21.A8.A9. Evitar la disminución de las ventas y el aumento de la participación de la competencia y el contrabando en el mercado, aprovechando la calidad de los productos y la alta tecnología de estos.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Diseño de un programa de comunicación que dé a conocer a los clientes la calidad y beneficios de las nuevas tecnologías de los aires acondicionados.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Realizar volantes informativos para entregar a los clientes al momento de la compra, envío de información de interés por correo electrónico y publicación en página web.

Se tiene como *meta* comunicar al 50% de los clientes.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de clientes informados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de servicios, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$700.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es 15 abril de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.14 FA.21: F11.A.23. Fortalecer las relaciones y negociaciones con las bodegas de almacenamiento de productos para minimizar el impacto que puede traer un eventual aumento de los costos de importación.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Establecer políticas de precios y manejo de mercancías en las bodegas de almacenamiento para la disminución de los costos de los productos.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Análisis y revisión de los costos de almacenamiento, de cada por lo menos 10 bodegas de almacenamiento, determinando cuales tienen menor impacto en el costo de los productos.

Se tiene como *meta* Estudiar las tarifas de por lo menos 5 bodegas de almacenamiento.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el N° de bodegas analizadas con sus costos.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es Personal de la Agencia de Aduanas, conexión a internet, equipo de cómputo.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$ 500.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.15 FA.22: A17.F3.F7. Minimizar el riesgo de pérdida de clientes, estableciendo y fortaleciendo las políticas y mecanismos de fidelización y buen servicio al cliente.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Implementar el programa de "primer mantenimiento gratis"

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Comunicar a los clientes sobre el nuevo programa de mantenimiento gratis.

Se tiene como *meta* lograr 100 mantenimiento gratis en un mes.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el % de mantenimientos realizados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de servicio por parte del personal técnico, materiales para internet, teléfono y conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$ 3.000.000.

La fórmula del indicador es el N° de mantenimiento sobre los 100 propuestos.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es septiembre 30 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.16 DA.23: D7.D10.A9. Establecer políticas de precios y ventas on line para evitar el riesgo de una mayor participación de la competencia en el mercado.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Diseño y revisión de políticas de precios y ventas on line.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Análisis de los costos para determinar precios de venta.

Se tiene como *meta* la revisión de cada uno de los costos de los aires acondicionados.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de productos revisados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es bimensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad contador, conexión a internet, equipo de cómputo.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$ 200.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

Actividad N° 2. Diseño de políticas para promociones y descuentos.

Se tiene como *meta* el diseño de políticas.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de políticas diseñadas para el manejo de las promociones y descuentos.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad contador, conexión a internet, equipo de cómputo.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es 20 de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.1.17 DA.24: D12.D14. A1. Disminuir los grandes volúmenes de inventarios y largos tiempos de reposición mediante la negociación con varios proveedores, disminuyendo el riesgo que se tiene actualmente con el único proveedor de aires acondicionados.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

1. Contactar nuevos proveedores.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Listado de proveedores nacionales e internacionales.

Se tiene como *meta* contactar 5 proveedores nacionales y 5 proveedores internacionales.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de proveedores contactados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es la contratación de personal, papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$ 500.000.

La fórmula del indicador es el N° de proveedores contactados del listado / el total de proveedores.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es Junio 30 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

2. Analizar las condiciones comerciales de los proveedores contactados.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Revisión del portafolio de productos de los proveedores, precio, tiempos de entrega y formas de pago.

Se tiene como *meta* la revisión de 10 proveedores.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad es papelería, equipo de cómputo, conexión a internet.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de esta actividad es \$ 200.000.

La fórmula del indicador es el N° de proveedores contactados del listado / el total de proveedores.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es Junio 20 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la dirección comercial.

8.2 Eje estratégico N° 2 Conformar una fuerza laboral capacitada y motivada.

8.2.1 DO.15: O19.D26.D23.D24.D25.D28.D29. Estructurar el área de recursos humanos, ajustando cada uno de los procedimientos y programas de salud ocupacional, reglamento interno, perfiles de cargos, competencias, evaluaciones de desempeño, para evitar la pérdida de clientes por mal servicio y eliminar la multiplicidad de funciones y la recarga laboral.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Contratar una firma especializada para realizar el proceso de formalización del área de recursos humanos.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Definir e implementar el proceso de gestión humana.

Se tiene como *meta* implementar el proceso de gestión humana en IBRO S.A.S.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una sola vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad es el personal contratado, equipo de cómputo, conexión a internet y equipo de oficina.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir del 20 noviembre de 2014 hasta enero 20 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia de la empresa.

Actividad N° 2. Definir el responsable del proceso de gestión humana.

Se tiene como *meta* definir y asignar un responsable para el proceso de gestión humana.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una solo vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el personal contratado, equipo de cómputo, conexión a internet y equipo de oficina.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir del 20 noviembre de 2014 hasta enero 20 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia de la empresa.

Actividad N° 3. Definir con claridad la estructura organizacional y los roles organizacionales.

Se tiene como *meta* diseñar la estructura organizacional de la empresa IBRO S.A.S.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una solo vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el personal contratado, equipo de cómputo, conexión a internet y equipo de oficina.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir del 20 noviembre de 2014 hasta enero 20 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia de la empresa.

Actividad N° 4 Definir las responsabilidades y perfiles de todos los cargos.

Se tiene como *meta* diseñar los perfiles de cargos de la empresa IBRO S.A.S.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una solo vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el personal contratado, equipo de cómputo, conexión a internet y equipo de oficina.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir del 20 noviembre de 2014 hasta enero 20 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia de la empresa.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de todas las actividades que dan cumplimiento a la estrategias propuesta para este eje es \$ 6.000.000. (4 meses)

8.2.2 FO.6: F3. F7.O20.19. Fortalecer la fidelización y el buen servicio al cliente mediante la organización de los procesos, procedimientos, perfiles de cargos y funciones de todo el personal de la empresa.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Establecer la cultura de servicio al cliente interno y externo.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Establecer programas de capacitación en servicio al cliente interno y externo.

Se tiene como *meta* capacitar al total del personal de la compañía IBRO S.A.S.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de personas capacitadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad es el personal contratado, equipo de cómputo, conexión a internet y equipo de oficina.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir del enero 30 de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia de la empresa.

Actividad N° 2. Capacitar al personal en el conocimiento integral de los productos y servicios de la compañía.

Se tiene como *meta* capacitar al total del personal de ventas de la compañía IBRO S.A.S.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el número de personas capacitadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es bimensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad son equipo de cómputo, conexión a internet y equipo de oficina.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir del diciembre de 2014.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia de la empresa.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de las dos actividades mencionadas anteriormente es \$ 1.000.000.

8.3 Eje estratégico N° 3 Lograr la certificación en calidad en la norma ISO9000.

8.3.1 DO.18: O29. D27.D28.D17.D19 Certificar a IBRO SAS en calidad bajo la norma ISO 9001, para optimizar el servicio al cliente interno y externo, organizando cada uno de los procesos y procedimientos.

Para el logro de este objetivo se proponen las siguientes *estrategias*:

1. Sensibilizar a cada uno de los miembros de IBRO SAS de la necesidad de implementar la calidad en cada uno de los procesos que se realizan en la empresa.

La *actividad* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Realizar talleres, charlas de la importancia de la calidad, los beneficios de la certificación y la participación activa de los empleados en la implementación de un sistema de gestión.

Se tiene como *meta* el cumplimiento al 100% de las actividades del cronograma.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es la proporción en el cronograma de sensibilización.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de actividades desarrolladas cronograma / N° total de actividades establecidas en el cronograma.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

2. Hacer levantamiento de políticas y procedimientos, con el fin de actualizarlos, definiendo la cadena de valor y el mapa de procesos.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Contratación de asesor para implementación de un sistema de gestión de calidad.

Se tiene como *meta* es contratar una persona para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

Actividad N° 2. Diagnóstico de la organización para saber en qué estado se encuentran y poder establecer el plan de trabajo para lograr la certificación.

Se tiene como *meta* es revisar al 100% del estado de la empresa.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el porcentaje de cumplimiento a la lista de verificación.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una sola vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de ítems de la lista de verificación revisados en la empresa / n° total de ítems de la lista de verificación.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

Actividad N° 3. Desarrollo e implementación del plan de trabajo para lograr la certificación.

Se tiene como *meta* es el cumplimiento al 100% de las actividades del plan.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de actividades realizadas / N° total de actividades establecidas en el plan.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

3. Realizar procesos de formación y capacitación en las normas de calidad ISO 9001.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Establecer e implementar plan de capacitación a todo el personal de la organización en temas de gestión de calidad.

Se tiene como *meta* es el cumplimiento al 100% de las actividades del plan.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de actividades desarrolladas del plan de capacitación / N° total de actividades establecidas en el plan

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

Actividad N° 2. Evaluar la eficacia de las capacitaciones realizadas.

Se tiene como *meta* es el cumplimiento al 100% de las actividades del plan.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es Grado de conocimiento de las capacitaciones realizadas al personal en temas de calidad.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de evaluaciones con calificación satisfactoria / N° total de evaluaciones efectuadas.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

4. Definir, socializar e implementar los requisitos establecidos bajo la norma de calidad ISO 9001.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Establecer e implementar cada uno de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001 (Política de calidad, objetivos de calidad, identificación de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, establecimiento de procedimientos y mejora continua del sistema.)

Se tiene como *meta* es el cumplimiento al 100% de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de norma.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de requisitos implementados/ N° total de requisitos establecidos en la norma ISO.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

5. Lograr la certificación ISO 9001.

Las *actividades* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Realizar auditorías internas para verificar nivel de cumplimiento con la norma ISO 9001.

Se tiene como *meta* es el cumplimiento al 100 % del plan de auditoria.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es la proporción de cumplimiento de las auditorias internas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una sola vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de actividades establecidas en el plan de auditoria / N° total de actividades del plan.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

Actividad N° 2. Realización de plan de acción con el fin de cerrar las no conformidades evidenciadas en la auditoria interna y darles un cierre eficaz.

Se tiene como *meta* es cumplimiento al 100 % del cierre eficaz de no conformadas.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es la eficacia de las acciones preventivas, correctivas y de mejora.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una sola vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de acciones del plan de acción finalizadas que resultaron eficaces / N° total de acciones establecidas en el plan.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

Actividad N° 3. Visita por parte del ente certificador ICONTEC para revisión de los requisitos y otorgamiento del certificado de calidad.

Se tiene como *meta* es cumplimiento al 100% de los requisitos de auditoría.

El *indicador* que mide es la proporción de cumplimiento de los requisitos de auditoría externa.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una sola vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es el N° de requisitos evaluados conformes / N° total de requisitos evaluados.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es la gerencia.

El presupuesto aproximado que puede costar el desarrollo de todas las actividades que dan cumplimiento a este eje es \$ 20.000.000.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir del enero de 2016 y finalizan en diciembre 2016.

8.4 Eje estratégico N° 4 Garantizar la solidez y autonomía financiera de IBRO SAS al año 2019.

8.4.1 FO.4: O28. F20. Ampliar la capacidad financiera través de la reinversión de capital de los socios o las nuevas líneas de crédito ofrecidas por las entidades financieras.

Para el logro de este objetivo se proponen las siguientes *estrategias*:

1. Evaluar las tasas de interés ofrecidas por los distintos bancos.

La *actividad* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Préstamos bancarios a entidades financieras con las tasas de interés más bajas.

Se tiene como *meta* el cumplimiento al 100% de obligaciones financieras y realización de actividades relacionadas con el objeto social de la compañía.

Los *indicadores* que miden el cumplimiento de la misma es

Interés periódico

Interés efectivo.

Tasas nominales.

Tasas anticipadas.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Las fórmulas de los indicadores son:

$$\text{Interés periódico} = (1 + I_e)^{(1/m)} - 1$$

$$\text{Interés efectivo} = (1 + I_p)^m - 1$$

$$\text{Tasa Periódica} = J/m$$

$$\text{Tasa vencida} = I_a / (1 - I_a)$$

Donde:

I_e: tasa efectiva

M: Periodos de capitalización.

I_p: Tasa periódica.

J: Tasa nominal.

I_a: Tasa anticipada.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

2. Reinversión de capital por parte de los socios

La *actividad* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Reuniones con junta directiva de la compañía para estudiar la posibilidad de inyección de más capital a la compañía.

Se tiene como *meta* proponer la estructura financiera o de capital más conveniente para la compañía.

Los *indicadores* que miden el cumplimiento de la misma es Costo de capital promedio ponderado: mide el costo de financiar los activos mediante una combinación de pasivo y patrimonio.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La fórmula del indicador es:

$$WAAC: ((\text{Pasivo/Activo}) * Kd) + ((\text{Pasivo/Activo}) * Ke)$$

Donde:

Kd: Costo de la deuda.

Ke: Costo del patrimonio.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

8.4.2 DO.13: D7.O9. Establecer políticas de precios y costos teniendo en cuenta la devaluación del dólar.

Para el logro de este objetivo se proponen las siguientes *estrategias*:

1. Evaluar las tasas de interés ofrecidas por los distintos bancos.

La *actividad* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Comprar mayor número de unidades de aires acondicionados cuando halla devaluación, sin dejar de lado la capacidad de liquidez de la compañía y los costos de almacenamiento.

Se tiene como *meta* obtener del producto a un menor costo, lo que permite jugar con los precios de acuerdos a las distintas situaciones presentadas por el mercado.

El *indicador* que mide el cumplimiento de la misma es TRM.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es diaria.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

8.4.3 DO.16: O.25.D.31.D32.O26.027. Realizar estudios financieros para fortalecer el área financiera y tomar decisiones acertadas sobre el flujo de caja, la inversión de capital, el inventario, gastos y los costos.

Para el logro de este objetivo se proponen las siguientes *estrategias*:

Analizar el comportamiento y situación financiera de IBRO S.A.S, a través de la aplicación de las herramientas de análisis financiero tradicional.

La *actividad* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Realizar análisis horizontal y vertical a los estados financieros de la empresa IBRO S.A.S.

Se tiene como *meta* mejorar los niveles de análisis de la información financiera.

Los *indicadores* que miden el cumplimiento de la misma es el análisis vertical y horizontal.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

La fórmula del indicador es:

Análisis horizontal:

Variación relativa: $((\text{AÑO}2 - \text{AÑO} 1) / \text{AÑO} 1)$.

Variación absoluta: $(\text{AÑO}2 - \text{AÑO} 1)$

Se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100.

Este mismo procedimiento se hace con el pasivo y patrimonio.

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. (Gerencie.com, 2014)

Análisis vertical:

El objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100, este mismo procedimiento se debe hacer con las cuentas del pasivo, patrimonio. (Gerencie.com, 2014).

Para el estado de resultado se divide cada una de las cuentas que lo componen entre las ventas, estas representan el 100%.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

Actividad N° 2. Aplicación de indicadores financieros para medir financieramente la compañía en sus diferentes actividades.

Se tiene como *meta* tomar de decisiones financieras, basadas en la radiografía financiera mostrada por IBRO S.A en el momento.

Los *indicadores* que miden el cumplimiento de la misma son los indicadores financieros, EVA, costo de capital promedio ponderado.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Las fórmulas de los indicadores son:

Tabla 15 Indicadores de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	
Razón Corriente:	Activo Corriente
	Pasivo Corriente
Capital Neto de Trabajo (CNT) :	Activo corriente - Pasivo Corriente
Prueba Acida:	Activo Corriente - Inventarios
	Pasivo Corriente

Fuente. Diseño: elaboración propia.

Tabla 16 Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
Margen Bruto de Utilidad:	Utilidad Bruta
	Ventas Netas
Margen Operacional de Utilidad:	Utilidad Operacional
	Ventas Netas
Margen Neto de Utilidad:	Utilidad Neta
	Ventas Netas
Rendimiento Del Patrimonio:	Utilidad Neta
	Patrimonio

Fuente. Diseño: Elaboración propia.

Tabla 17 Indicadores de endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	
Nivel de Endeudamiento:	Total Pasivos Con Terceros
	Activo Total
Endeudamiento Financiero:	Obligaciones Financieras
	Ventas Netas
Impacto de la Carga Financiera:	Gastos Financieros
	Ventas
Cobertura de intereses:	Utilidad de Operación
	Intereses Pagados
Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo	Pasivo Corriente
	Pasivo Total con Terceros
Leverage Total:	Pasivo Total Con Terceros
	Patrimonio

Fuente. Diseño: elaboración propia.

Tabla 18 Indicadores de actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD	
Rotacion de Cartera:	Ventas a Crédito
	Cuentas por cobrar promedio
periodo promedio de cobro:	365
	rotación de cartera
Rotacion de Inventario	costo de mercancías vendidas en periodo
	inventario promedio de mercancías
Ciclo de Efectivo:	rotación cartera+rotacion inventarios-rotación proveedores
Rotacion de Activos Fijos	Ventas Netas
	Activo Fijo Bruto
Rotacion de Activos Operacionales	Ventas Netas
	Activo Operacional Bruto
Rotacion de Activos Totales	Ventas Netas
	Activo Totales Brutos
Rotacion de Proveedores	Cuentas por pagar promedio*365
	Compras a Crédito del Periodo

Fuente. Diseño: elaboración propia.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir del 1 de enero de 2015.

8.4.4 FA.19: F13.A14.A23. Ejercer control sobre los costos de importación, aprovechando las buenas tarifas manejadas con las navieras.

Para el logro de este objetivo se proponen la siguiente *estrategia*:

Análisis de los costos a través de presupuestos anuales.

La *actividad* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Realización de presupuestos de costos y gastos mensuales.

Se tiene como *meta* el análisis de costos y gastos.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es mensual.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es anual a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

8.4.5 DA.25: D7.A14.A10.A25. Establecer políticas de compras que permitan obtener mayor rentabilidad en los productos, con respecto a los costos de importación y de almacenamiento.

Para el logro de este objetivo se proponen las siguientes *estrategias*:

1. Estudiar la posibilidad económica financiera en la búsqueda de compra o arriendo de un local para el mantenimiento y almacenamiento de la mercancía.

La *actividad* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Análisis de los costos y gastos que se incurre la compra o alquiler de una bodega de almacenamiento.

Se tiene como *meta* disminución de costos en un 20%.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una sola vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizaran para el desarrollo de esta actividad son el acceso a internet, equipo de cómputo, equipo de oficina, papelería.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

Actividad N° 2. Presupuesto comparativo de los costos y gastos que se incurre en la compra o alquiler de una bodega de almacenamiento versus costos actuales de almacenamiento y mantenimiento.

Se tiene como *meta* la reducción de costos.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es una sola vez.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad son el acceso a internet, equipo de cómputo, equipo de oficina, papelería.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es a partir de enero de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

2. Análisis costo- beneficio de comprar productos a otros proveedores, para disminuir costos.

La *actividad* a desarrollar para su cumplimiento son las siguientes:

Actividad N° 1. Construir un listado de posibles proveedores con quienes se quiere negociar.

Se tiene como *meta* conseguir información sobre 8 proveedores.

El indicador que da cumplimiento a esta actividad es el N° proveedores contactados.

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es anual.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad son el acceso a internet, equipo de cómputo, equipo de oficina, papelería.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es el último mes de cada año a partir del año 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

Actividad N° 2. Análisis del comportamiento de las ventas de las diferentes marcas más vendidas en la ciudad.

Se tiene como *meta* analizar 5 marcas de aires acondicionados.

El indicador que da cumplimiento a esta actividad es el N° Marcas seleccionadas

La *periodicidad* en que se desarrollará esta actividad es trimestral.

Los *recursos* propuestos que se utilizarán para el desarrollo de esta actividad son el acceso a internet, equipo de cómputo, equipo de oficina, papelería.

La *fecha de cumplimiento* de esta actividad es cada año a partir de marzo de 2015.

El área responsable encargada del cumplimiento y seguimiento de esta actividad es el área administrativa y financiera.

El presupuesto aproximado para dar cumplimiento a este eje estratégico es el pago de una asesoría financiera mensual, la cual tiene un costo de \$1.500.000 mensuales.

El valor total de los costos que se incurren para el desarrollo y cumplimiento de este plan de acción propuesto para la empresa IBRO S.A.S ES \$80.150.000.

MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA IBRO S.A.S

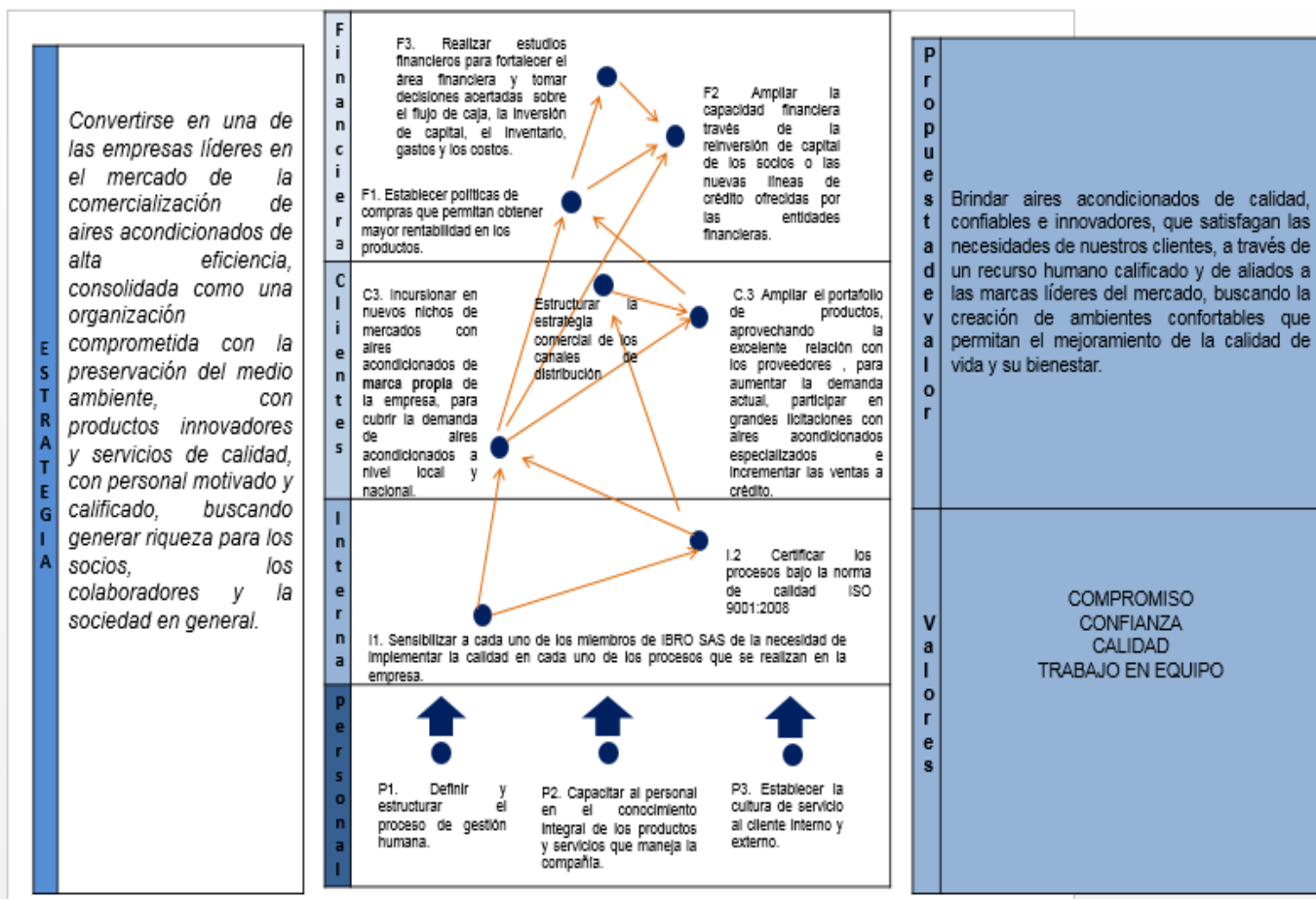
Terminado el proceso de elaboración del plan de acción, el siguiente paso es la elaboración del mapa estratégico, el cual es la representación gráfica de la estrategia general de la empresa en función de perspectivas (financiera, clientes, procesos y personal), que nos permite visualizar la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico.

El primer paso para elaborar el mapa estratégico es identificar la estrategia general que da cumplimiento al plan estratégico propuesto para la empresa IBRO S.A.S, seguidamente, se identifican de acuerdo a cada perspectiva los objetivos estratégicos que dan cumplimiento a esta estrategia general; estos objetivos deben relacionarse dentro de las cuatro perspectivas de la empresa, empezando por el personal, seguido por procesos, luego clientes o mercadeo y culminando con la perspectiva financiera.

Por último, se muestra la propuesta de valor de la empresa, es decir, la misión propuesta para la empresa IBRO S.A.S al igual que los valores corporativos.

A continuación se muestra el mapa estratégico de la empresa IBRO S.A.S el cual es una herramienta indispensable para el cumplimiento y seguimiento del plan estratégico propuesto en este proyecto.

Grafica 5. Mapa estratégico de la empresa IBRO S.A.S.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

CONCLUSIONES

La estrategia es el soporte del camino hacia el éxito empresarial, sin estrategia las organizaciones no tienen rumbo, no se puede planear siempre a corto plazo, hay que mirar más allá. Por ello, un plan estratégico ayuda a las empresas a fijar objetivos y a establecer los métodos para conseguirlos, es decir, muestra cómo decidir, cómo actuar y a comprender y unificar ideas.

El primer paso para el desarrollo de este modelo de planeación estratégica fue la revisión y ajuste del direccionamiento estratégico de la empresa IBRO S.A.S, donde se encontró que esta no tenía bien definidos la visión, misión y valores, por ello se propuso una visión, misión y valores que se ajustan a la realidad de la empresa, la cual debe tener muy claro hacia dónde va, es decir, establecer su direccionamiento estratégico lo cual ayudará a crecer, producir utilidades y continuar en un mercado tan cambiante como el actual.

Realizar un análisis estratégico tanto interno como externo a la empresa IBRO S.A.S, apoyado en la matriz DOFA, fue el segundo paso para el desarrollo de este proyecto, este análisis es la base para la generación de las estrategias. En esta evaluación de factores se analizaron temas relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y todas las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas, los cuales permitirán el desarrollo de estrategias efectivas.

La formulación de los objetivos estratégicos juega un papel importante en la elaboración de un modelo de planeación estratégica, estos permitieron enfocar la organización en torno al cumplimiento de los ejes estratégicos, para su desarrollo se toma como base los factores claves de éxito de mayor impacto de la matriz DOFA de IBRO S.A. Los ejes estratégicos resultantes de este análisis y evaluación a la empresa en mención son:

- Posicionar la marca IBRO SAS como empresa socialmente responsable con un reconocimiento del 80% al año 2019 en la ciudad de Cartagena.
- Conformar una fuerza laboral capacitada y motivada.

- Lograr la certificación en calidad en la norma ISO9000.
- Garantizar la solidez y autonomía financiera de IBRO SAS al año 2019.

Estos ejes estratégicos son la base para identificar los lineamientos u objetivos globales que orientan el logro de la meta organizacional.

Este proceso termina con la elaboración de un plan de acción, el cual propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad, el plan establece quiénes son los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. También incluye, estrategias a seguir, los programas a emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Los objetivos no son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro, sino que son el medio para mover los recursos y las energías de una organización como objeto de crear el futuro. Peter Drucker.

BIBLIOGRAFIA

Drucker , P. (1999). En *Planeacion Estrategica* (pág. 12). Mexico: Mc Graw Hill.

Gerencie.com. (18 de 11 de 2014). *Analisis horizontal*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>.

Gerencie.com. (10 de 11 de 2014). *Analisis vertical*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>.

IBRO S.A.S. (2014). *Informe de ventas 2013*. Cartagena.

Palacio, E. (20 de 11 de 2014). *Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes*. Obtenido de <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>.

Serna, H. (2007). *Alineamiento y Ritmo Organizacional: mercadeo interno*. Bogota: 3R Editores.

Serna, H. (2014). *Gerencia estrategica*. Bogota: Panamericana Editores.

Steiner, G. (2011). *Planeacion estrastegica, lo que todo director debe saber*. Mexico: Grupo editorial Patria.

CIBERGRAFIA

Gerencie.com. (18 de 11 de 2014). *Analisis horizontal*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>.

Gerencie.com. (10 de 11 de 2014). *Analisis vertical*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>.

Palacio, E. (20 de 11 de 2014). *Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes*. Obtenido de <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>.

IBRO S.A.S. (10 de 11 de 2014). Obtenido de <http://www.ibrosa.com/>

ANEXOS