

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
	Dependencia	Aprobado		Pág.
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADÉMICO</b>			<b>10</b>

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	HOSNEIDER RINCON MEJIA SILVIA JULIANA CARRASCAL CAÑIZARES		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	EDWARD ENRIQUE SÁNCHEZ MENDOZA		
TITULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPACADORA AGUA ESTELAR DE RIO DE ORO, CESAR, CON EL FIN DE MEJORAR SU PROYECCION COMERCIAL		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>EN LA EMPACADORA AGUA ESTELAR DE RIO DE ORO, CESAR, TENIENDO EN CUENTA LOS PROCESOS COMERCIALES DE LA EMPRESA, PLANEAR EL MARCO AXIOLOGICO ORGANIZACIONAL INCLUYENDO LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS, MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA, PARA MEJORAR EL PROCESO COMERCIAL, FORMULAR ESTRATEGIAS A TRAVES DE LA MATRIZ DOFA, EFI, EFE, IE, PERFIL COMPETITIVO, GRAN ESTRATEGIA, PEEA Y CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA Y PROYECTAR EL MEJORAMIENTO DE LOS ASPECTOS COMERCIALES DE LA EMPRESA</p>			
<b>CARACTERISTICAS</b>			
PAGINAS: 76	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 0	CD-ROM: 1



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPACADORA AGUA ESTELAR DE RIO DE ORO, CESAR, CON EL FIN DE MEJORAR  
SU PROYECCIÓN COMERCIAL

AUTORES:

HOSNEIDER RINCÓN MEJÍA

SILVIA JULIANA CARRASCAL CAÑIZARES

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director:

EDWARD ENRIQUE SÁNCHEZ MENDOZA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Noviembre de 2020

## **Agradecimientos**

Debemos agradecer de manera especial y sincera al Administrador de Empresas EDWARD ENRIQUE SÁNCHEZ MENDOZA por aceptarnos para realizar este trabajo de grado bajo su dirección, su apoyo, confianza y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, nosolamente en el desarrollo de este trabajo, sino también en mi formación como persona.

De igual forma a todos los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Ocaña, sin ellos no hubiese sido posible este logro.

## Índice

<b>Capítulo 1. Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, con el fin de mejorar su proyección comercial</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 General	2
1.3.2 Específicos	2
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitación	4
1.5.1 Conceptual	4
1.5.2 Operativa	4
1.5.3 Temporal	4
1.5.4 Geográfica	4
<b>Capítulo 2. Marco referencial</b>	<b>5</b>
2.1 Marco histórico	5
2.1.1 Historia de los planes estratégicos a nivel mundial	5
2.1.2 Historia de los planes estratégicos a nivel nacional	5
2.1.3 Historia de los planes estratégicos a nivel local	6
2.2 Marco teórico	7
2.3 Marco conceptual	9
2.4 Marco contextual	12
2.5 Marco legal	12
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico</b>	<b>14</b>
3.1 Tipo de investigación	14
3.2 Población	14
3.3 Muestra	14
3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información	15
3.5 Procesamiento y análisis de la información	15
<b>Capítulo 4. Presentación de resultados</b>	<b>16</b>
4.1 Diagnóstico de la situación actual en la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, teniendo en cuenta los procesos comerciales de la empresa	16
4.2 Marco axiológico organizacional incluyendo los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa, para mejorar el proceso comercial	26
4.3 Estrategias a través de la matriz DOFA, EFI, EFE, IE, Perfil Competitivo, gran estrategia, PEEA y Cuantitativa de Planeación Estratégica	29
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b>	<b>53</b>

<b>Capítulo 6. Recomendaciones</b>	<b>54</b>
<b>Referencias</b>	<b>55</b>
<b>Apéndices</b>	<b>58</b>

## Lista de tablas

Tabla 1	Procesos que realiza la empresa	27
Tabla 2	Procesos que se realizan en la empresa	28
Tabla 3	Capacitación y motivación para el desarrollo del trabajo	30
Tabla 4	Tipo de motivación recibida en la empresa por la labor realizada	31
Tabla 5	Realización de evaluaciones	32
Tabla 6	Calificación de las evaluaciones	33
Tabla 7	Se tienen en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones	33
Tabla 8	Matriz axiológica	27
Tabla 9	Matriz DOFA	42
Tabla 10	Matriz EFI	34
Tabla 11	Matriz EFE	37
Tabla 12	Matriz del perfil competitivo	42
Tabla 13	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)	54
Tabla 14	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	48
Tabla 15	Plan de acción	62

## Lista de figuras

Figura 1. Proceso de gestión estratégica	19
Figura 2. Procesos que realiza la empresa.	28
Figura 3. Procesos que se realizan en la empresa.	29
Figura 4. Capacitación y motivación para el desarrollo del trabajo.	30
Figura 5. Tipo de motivación recibida en la empresa por la labor realizada.	31
Figura 6. Realización de evaluaciones.	32
Figura 7. Calificación de las evaluaciones.	33
Figura 8. Se tienen en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.	34
Figura 9. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E	50
Figura 10. Aplicación de la matriz IE.	51
Figura 11. Representación de la matriz PEEA	56

## **Lista de apéndices**

Apéndice A. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar	59
Apéndice B. Entrevista aplicada al representante legal de la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar	62

## **Resumen**

El presente trabajo de grado tiene como objetivo mostrar la importancia de un plan estratégico para el área comercial de la empresa Empacadora Agua Estelar, ya que este contribuye a mejorar las ventas y el posicionamiento de la empresa en el mercado local y nacional.

Por lo tanto, para que la Empacadora Agua Estelar logre avanzar en el mercado local y nacional debe implementar estrategias con el objetivo de conseguir un proceso cambiante para mejorar la situación actual, empleando las herramientas adecuadas que ayuden a minimizar los impactos de la economía cambiante y lograr mantenerse en el mercado compitiendo con calidad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes y comunidad en general.

## **Introducción**

El presente trabajo de grado se desarrolló en la empacadora Agua Estelar ubicada en la población de Rio de Oro Cesar, dicha empresa se dedicada a empacar agua purificada usada generalmente para consumo humano, por lo que tiene como política empresarial proteger el recurso hídrico ya que este producto es lo más potable que cientos de usuarios tienen para el consumo diario.

De otra parte, se planteó un marco referencial el cual contiene historia, conceptos, teorías, contexto y leyes relacionadas con la investigación, empleando el tipo de investigación descriptiva y utilizando una población compuesta por los colaboradores y representante legal de la entidad.

Como también se le dio cumplimiento a los objetivos propuestos al inicio de la investigación como fue el hacer un diagnóstico de la situación actual de la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, teniendo en cuenta los procesos comerciales de la empresa, planear el marco axiológico organizacional incluyendo los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa, para mejorar el proceso comercial, formular estrategias a través de la matriz DOFA, EFI, EFE, IE, Perfil Competitivo, gran estrategia, PEEA y Cuantitativa de Planeación Estratégica y proyectar el mejoramiento de los aspectos comerciales de la empresa a través del diseño del plan de acción, estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento del servicio, lo cual permitió llegar a conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo de grado.

**Capítulo 1. Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la  
Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, con el fin de mejorar su  
proyección comercial**

**1.1 Planteamiento del problema**

Por último, se debe mencionar que la mayoría de empresas en la población de Rio de Oro, realizan labores muy importantes para el desarrollo del municipio, con grandes falencias, como es el desconocimiento del grado de eficiencia y eficacia que tienen las mismas en los productos o servicios ofrecidos, al igual que la publicidad y promoción.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo un plan estratégico puede contribuir a mejorar la proyección comercial en la empacadora Agua Estelar?

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1 General.** Proponer la elaboración de un plan estratégico para la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, con el fin de mejorar su proyección comercial.

**1.3.2 Específicos.** Hacer un diagnóstico de la situación actual de la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, teniendo en cuenta los procesos comerciales de la empresa.

Plantear el marco axiológico organizacional incluyendo los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa, para mejorar el proceso comercial.

Formular estrategias a través de la matriz DOFA, EFI, EFE, IE, Perfil Competitivo, gran estrategia, PEEA y Cuantitativa de Planeación Estratégica.

Proyectar el mejoramiento de los aspectos comerciales de la empresa a través del diseño del plan de acción, estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento del servicio.

#### **1.4 Justificación**

La importancia de la labor realizada por la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar y el beneficio que presta a la comunidad y clientes en general, se plantea la búsqueda de soluciones por medio de un plan estratégico, que permita a la entidad contar con un modelo de desarrollo para la toma de decisiones, estableciendo un enfoque estratégico necesario para disminuir las debilidades que en la actualidad se tienen.

Como también aprovechar las fortalezas y oportunidades que le ofrece el medio y evitar el impacto de las amenazas externas, siendo muy importante redefinir los valores corporativos, para lograr tener colaboradores y clientes integrados como equipo, listos para enfrentar el cambio y proponer las estrategias

De otra parte, es necesario mencionar que la propuesta del plan estratégico le permitirá a la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, ser más eficiente y cumplir con el objeto social para el cual fue creado (Aguilera, 2012), como también contribuir a que los servicios ofrecidos tengan una mayor aceptación y publicidad en el mercado real y potencial.

Por último, se menciona que esta investigación es muy importante para la empacadora ya que se necesita conocer cómo está la empresa en cuanto al mercadeo y así poder tomar los correctivos necesarios para los desatinos presentadas, de igual forma con el estudio la

universidad puede cumplir con su extensión a la comunidad y los estudiantes tendrán la oportunidad de poner al servicio de la comunidad los conocimientos adquiridos en la academia.

## **1.5 Delimitación**

**1.5.1 Conceptual.** Los conceptos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron: Ente económico, comercio, ventaja competitiva, estrategias, misión, visión, objetivos, políticas, planeación estratégica, matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, matriz de evaluación de factor interno, matriz de evaluación de factor externo, matriz de evaluación de perfil competitivo, matriz de posición estratégica y evaluación de acción, matriz interna-externa, matriz de la gran estrategia y estrategias administrativas.

**1.5.2 Operativa.** En el presente trabajo se utilizó la entrevista, en la cual se pudo evidenciar inconvenientes como la falta de tiempo y disposición por parte del representante legal de la empackadora, al presentarse dichas situaciones esta fue consultada con el director y el comité curricular.

**1.5.3 Temporal.** En el desarrollo de la investigación se utilizaron ocho (8) semanas, las cuales se encuentran detalladas en el cronograma de actividades.

**1.5.4 Geográfica.** Para la realización del presente trabajo se tuvo como eje fundamental la empackadora Agua Estelar ubicada en la comunidad de Rio de Oro, Cesar.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1 Historia de los planes estratégicos a nivel mundial.** Según García (2011), en su  
presa Distribuidora de Repuestos para  
Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui .

En el desarrollo de la investigación se realizó la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (García, 2011).

Según Victoria y Lacasa (2015), determinaron que las empresas de prensa han extendido sus marcas gracias a las oportunidades de distribución de contenidos que los nuevos medios les ofrecen .

Por lo tanto, para lograr el valor de las marcas se debe destacar la necesidad de gestionar la comunicación de manera integral y estratégica, con el objetivo de facilitar las corporaciones identificando la misión que se quiere comunicar (Victoria & Lacasa, 2015).

**2.1.2 Historia de los planes estratégicos a nivel nacional.** En la ciudad de Bogotá Cano y Cifuentes (2011), desarrollaron una tesis titulada  
estratégico para la empresa Disempack LTDA En la cual se especificó que el proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de decisión.

De otra parte, Bedoya y Domínguez (2013) para la empresa Fundelec LTDA para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos, cuyo objetivo principal fue la realización de una propuesta de plan estratégico para la empresa fundelec LTDA que le permita afrontar y aprovechar el TLC entre Colombia y Estados Unidos.

Según el estudio la empresa Fundelec Ltda, posee amenazas las cuales se pueden determinar como la propiedad industrial, posibilidad de no acceder a otros mercados si no implementa sus estados financieros bajo las normas internacionales NIIF, la fuerte competencia de empresas en el sector metalmecánico y de productos chinos (Bedoya y Domínguez, 2013).

De otra parte, en el estudio realizado por Baca y Téllez en el año 2012 sobre un se desarrolló un plan estratégico para la empresa de transportes Chiclayo S.A(Baca & Tellez, 2012).

Hablar del plan estratégico de la empresa, es referirse a la alta dirección donde se recogen decisiones corporativas que se han adoptado, en referencia a lo que se hará en los tres años siguientes, para lograr que la empresa sea competitiva y se le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés(Sainz, 2010).

**2.1.3 Historia de los planes estratégicos a nivel local.** Teniendo en cuenta la actividad económica de la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, se debe lograr la preservación del patrimonio ecológico, disminución del riesgo de la población ubicada en zonas de amenazas,

mejores condiciones y calidad de vida de la población, condiciones educativas y culturales de la

Por lo tanto, según Barreda (2016), la teoría de la planeación estratégica, afirma que es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas .

herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo (López, 2013).

Pereira (2010), dice que el planeamiento estratégico es un proceso que consiste en el análisis sistemático de los puntos fuertes y débiles de la organización, con el fin de formular estrategias y acciones para aumentar la competitividad y su nivel de determinación, basándose

El proceso de planeamiento estratégico, forma parte de la función de la gestión estratégica de una organización. Como se puede observar en la figura 1.

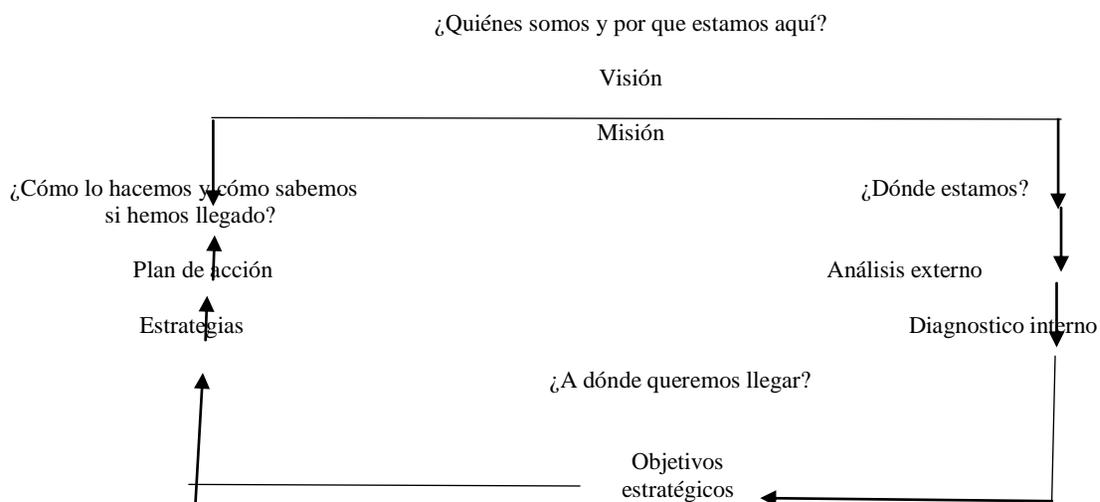


Figura 1. Proceso de gestión estratégica. Fuente: Jessy Lema-Cruz, Álvarez-Lema Freddy (2016).

**Visión:** Aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección

**Misión:** Propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección y de su contexto

**Objetivos:** Resultado a lograr. Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo.

**Estrategia:** Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.

**Oportunidades y amenazas externas:** Las oportunidades y amenazas son factores del contexto que están fuera del control de la organización.

**Fortalezas y debilidades internas:** Las oportunidades y amenazas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo (Lema, 2016).

### **2.3 Marco conceptual**

En el marco conceptual se debe mencionar que una empresa es una organización donde se unen varias personas, con el objetivo de desarrollar una actividad económica, buscando satisfacer necesidades de los clientes internos y externos, como también asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial teniendo claro las necesidades de inversión.

Respecto al comercio se debe decir que esta es una actividad que consiste en el cambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios (Calderón, 2016).

De otra parte, la ventaja competitiva es la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos eternos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos, formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores(Espinosa, 2019).

De igual forma, deben tener claro que la misión de la empresa es donde se describe las actividades a realizar en la misma y la visión es el horizonte o camino a seguir para lograr los objetivos propuestos al inicio de la misma.

En la empresa los objetivos están muy relacionados con los logros que el ente económico debe alcanzar para poder cumplir con las metas. Estos pueden ser desafiantesy deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo y funcional(Giving international, 2018).

Las políticas empresariales se pueden definir como medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Estas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados(Medina, 2014).

La planeación estratégica, es un mecanismo para elaborar planes, es decir un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente y crear un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica(Triviño, 2018).

Para llegar a la matriz DOFA, se debe hacer una lista de fortalezas internas, debilidades internas, oportunidades y amenazas externas, que son claves para hacer la comparación y elaboración de estrategias que permitan el fortalecimiento de la entidad en todas las áreas de la misma.

De igual forma es necesario la realización de la matriz de evaluación de factor interno, siendo esto muy importante para determinar y analizar las relaciones internas en la empresa y así proponer una herramienta estratégica para su mejoramiento(Rodriguez, 2018).

Las matrices PEEA, FF, VC, EA y FI de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE, como ya ha visto son numerosas variable los factores que se pueden considerar(Ariza, 2013).

En cuanto a la matriz de evaluación interna, se debe decir que esta es una herramienta de formulación de estrategia, que evalúa las debilidades y fortalezas del mercadeo, finanzas, relaciones internas y la gran estrategia que se debe aplicar(Briceño, 2018).

Las estrategias administrativas aplica este concepto al ámbito empresarial con el objetivo de afrontar retos, formular estrategias que ayuden a la dirección a mejorar los procesos y las condiciones ventajosas ante otras empresas(Yela, 2018).

## 2.4 Marco contextual

Río de Oro es uno de los pueblos más acogedores del Cesar, algunas de las características que se encuentran es su único y privilegiado clima, que influenciado por las brisas del Catatumbo hace que sea templado, en gran parte del territorio. Los habitantes de esta población cobran vida, año a año de la historia que fundamenta este Municipio mariano (Municipio de Río de Oro, 2018).

### **Identificación del municipio:**

Nombre del municipio: Río de Oro

NIT: 892300123

Código Dane: 20614

Gentilicio: Riodorenses (Municipio de Río de Oro, 2018).

## 2.5 Marco legal

Las bases legales que sustentan este trabajo de grado son las siguientes.

**Constitución política de Colombia de 1991.** Artículo 25. Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad (Congreso de Colombia, 2013).

**Código de Comercio.** En el Decreto 410 de 1971. Siendo una normativa legal seguida por las empresas que sirve para regular sus actividades en el seguimiento de sus operaciones y relaciones mercantiles(República de Colombia, 2018).

**Ley 1122 de 2007.** Con esta Ley se busca el resultado de un proceso político que se agudizó desde el 2003, en parte por la celebración de los primeros diez años de la Ley 100 de 1993, y en parte también como una respuesta a las inconformidades que diferentes sectores manifestaban acerca del desempeño del Sistema General de Seguridad(Congreso de Colombia, Ley 1122 de 2007, 2019).

**Decreto 3039 de 2007.** Este Plan será de obligatorio cumplimiento, en el ámbito de sus competencias y obligaciones por parte de la Nación, las entidades departamentales y municipales(República de Colombia, Decreto 3039 de 2007, 2018).

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

Según Sabino (1990), en el presente trabajo se hizo uso de la investigación descriptiva, con la que se pretende describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos empresariales, llegando a conclusiones que conducen o funciona en la presente investigación .

Por lo anterior se propone un plan estratégico que permita mostrar actividades adecuadas para mejorar los procesos comerciales en la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro Cesar, de otra parte, se utilizó el enfoque mixto, ya que se analizaron los resultados de forma cuantitativa y cualitativamente.

### **3.2 Población**

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 10 colaboradores y un representante legal de la empresa según la información suministrada por la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar

### **3.3 Muestra**

Para la investigación se tomó la totalidad de la población, esto teniendo en cuenta que la misma es muy reducida y se evidencia la necesidad de conocer la opinión de todos los colaboradores de la empacadora.

### **3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información**

Los colaboradores de la empaedora siendo la población objeto de estudio se les aplicó el instrumento de la encuesta elaborada por medio de un cuestionario de preguntas cerradas, con el fin poder hacer una investigación más profunda y recoger la información en forma precisa de igual forma una entrevista elaborada con preguntas abiertas, será aplicada al representante legal de la empresa.

### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

La información recolectada fue analizada de forma cuantitativa y cualitativamente según los parámetros preestablecidos, por lo tanto, para dar cumplimiento al diagnóstico se aplicó la encuesta y entrevista a los colaboradores y representante legal de la empresa, logrando con esto analizar el desarrollo adecuado de los procesos al interior de la misma.

Por último y teniendo en cuenta los resultados evidenciados con la encuesta y entrevista se propusó la matriz DOFA, EFI, EFE, IE, Perfil Competitivo, gran estrategia, PEEA y Cuantitativa de Planeación Estratégica, al igual que se hará un plan para mejorar los aspectos comerciales de la empresa estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento del servicio.

## Capítulo 4. Presentación de resultados

### 4.1 Diagnóstico de la situación actual en la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, teniendo en cuenta los procesos comerciales de la empresa

Según (Sabati, 2019), durante muchos años, las empresas han potenciado casi exclusivamente las habilidades personales de los vendedores, entendiendo que la venta era en sí un arte. Un entorno de fuertes cambios y elevadas dosis de competencia, han transformado esta visión en busca de unos resultados más controlables.

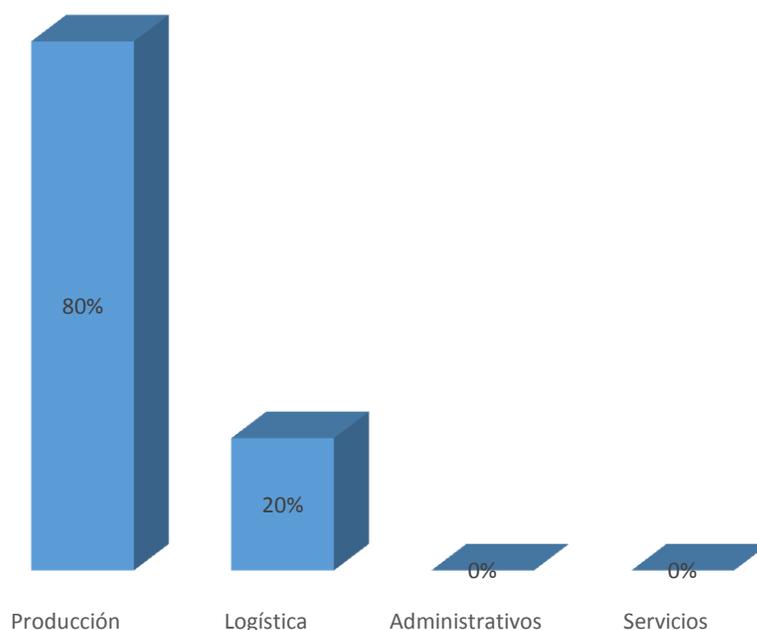
Por lo tanto, se ha procurado que el éxito comercial este enmarcado en la generación de oportunidades medibles, con la implementación de la estrategia comercial y de marketing, que han ido evolucionando en función de los cambios en el entorno empresarial.

Teniendo en cuenta la importancia de los procesos comerciales y para darle cumplimiento al diagnóstico situacional actual en la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, se aplicó una encuesta a los diez colaboradores de la misma y los resultados se exponen a continuación.

Tabla 1  
*Procesos que realiza la empresa*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Producción	8	80%
Logística	2	20%
Administrativos	0	0%
Servicios	0	0%
TOTAL	10	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los colaboradores de la empacadora Agua estelar de Rio de Oro, Cesar



*Figura 2.* Procesos que realiza la empresa. Fuente Autores del proyecto

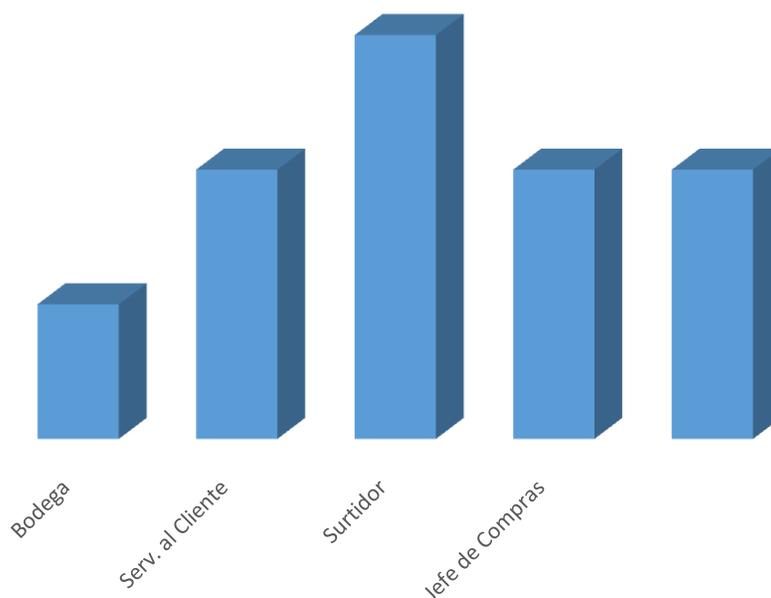
En cuanto a los procesos que realiza la empresa se debe decir que el 80% de los colaboradores encuestados dicen que básicamente son relacionados con la producción y el 20% logística, esto porque la empresa tiene por actividad el proceso y empaqueo de agua apta para el consumo humano y distribución de la misma en el municipio y la región.

Tabla 2

*Procesos que se realizan en la empresa*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bodega	1	10%
Serv. al Cliente	2	20%
Surtidor	3	30%
Jefe de Compras	2	20%
Tareas administrativas	2	20%
TOTAL	10	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los colaboradores de la empacadora Agua estelar de Rio de Oro, Cesar



*Figura 3.* Procesos que se realizan en la empresa. Fuente Autores del proyecto

Se debe decir que los procesos más realizados en la empresa, en un 30% está la labor del surtidor, siendo este empleado el encargado del despacho de los pedidos, al igual que el embalaje del producto, de otra parte, y siendo aspectos muy importantes está en un 20% el servicio al cliente, jefe de compras y tareas administrativas, siendo estos cargos muy importantes para el adecuado funcionamiento de la empresa.

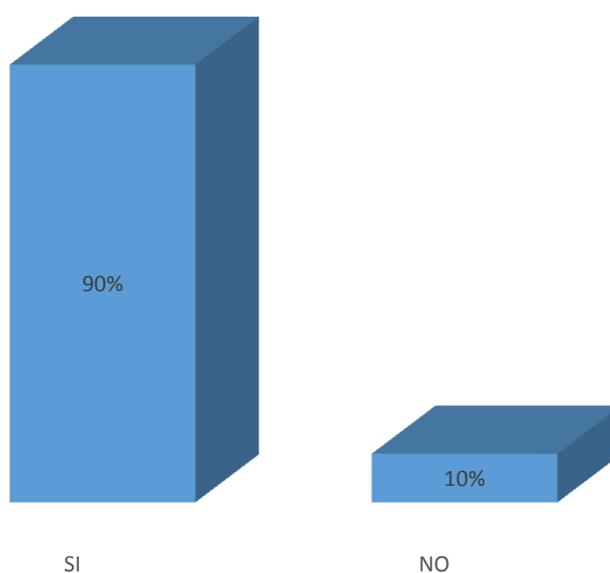
De otra parte, los encuestados dicen que la mayoría conoce la misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias que la empresa ha adoptado como propios y se los ha dado a conocer a los empleados con el objetivo que los mismos conozcan la labor que deben desarrollar, el camino a seguir para cumplir con lo propuesto al inicio de la empresa, siendo impregnados

características como el trabajo en equipo y la solidaridad entre los compañeros.

Tabla 3  
*Capacitación y motivación para el desarrollo del trabajo*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los colaboradores de la empacadora Agua estelar de Rio de Oro, Cesar



*Figura 4.* Capacitación y motivación para el desarrollo del trabajo. Fuente Autores del proyecto

La capacitación es una herramienta a través de la cual se provee a los empleados de conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las funciones en la empresa, como también fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la entidad, por lo tanto, se puede afirmar que teniendo en cuenta la encuesta aplicada se puede decir que el 90% de los colaboradores dicen que reciben capacitación o motivación por la labor

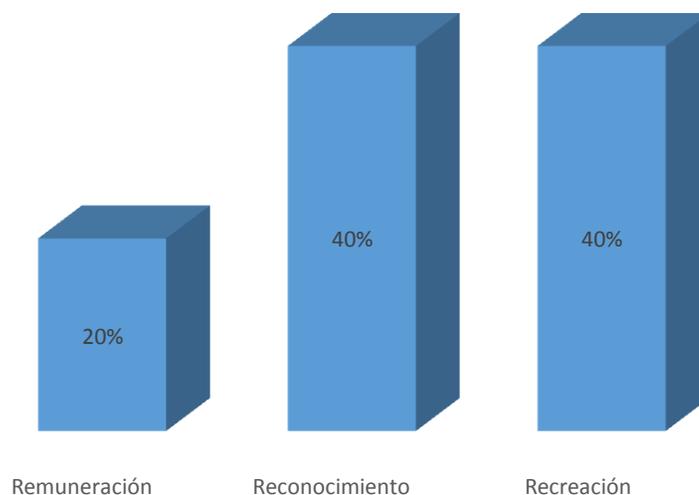
realizada, mientras que el 10% dicen que no los tienen en cuenta para actualizaciones en conocimientos relacionados con las actividades realizadas.

Tabla 4

*Tipo de motivación recibida en la empresa por la labor realizada*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Remuneración	2	20%
Reconocimiento	4	40%
Recreación	4	40%
TOTAL	10	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los colaboradores de la empackadora Agua estelar de Rio de Oro, Cesar



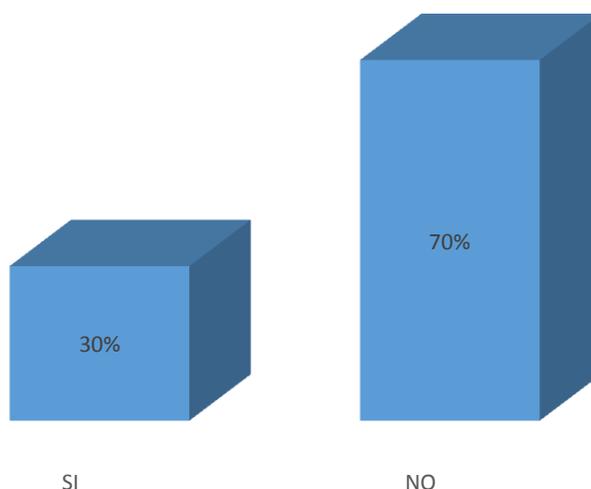
*Figura 5.* Tipo de motivación recibida en la empresa por la labor realizada. Fuente Autores del proyecto

En cuanto al tipo de motivación recibida por los colaboradores de la empresa se debe decir que en un 40% los mismo han accedido a reconocimientos y recreación que les a motivado a seguir ejerciendo la labor de la mejor manera posible, de otra parte, el 20% dicen que han recibido dogmas en dinero, con lo cual han solventado necesidades apremiantes en su familia.

Tabla 5  
*Realización de evaluaciones*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los colaboradores de la empackadora Agua estelar de Rio de Oro, Cesar



*Figura 6.* Realización de evaluaciones. Fuente Autores del proyecto

Aunque toda organización sin importar su tamaño debe realizar evaluaciones a su recurso humano y a los procesos realizados, es necesario mencionar que en la Empacadora Aguas Estelar el 70% de los empleados dicen que no se realizan dichas evaluaciones, mientras que el 30% afirman que han sido interpelados en temas relacionados con las ventas y estrategias de publicidad para aumentar las ventas en los clientes.

Para determinar la calificación de las evaluaciones realizadas se tomó solo el número de personas que dicen ser evaluadas en la empresa.

Tabla 6  
*Calificación de las evaluaciones*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	0	0%
Buenas	3	100%
Regulares	0	0%
Malas	0	0%
TOTAL	3	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los colaboradores de la empacadora Agua estelar de Rio de Oro, Cesar

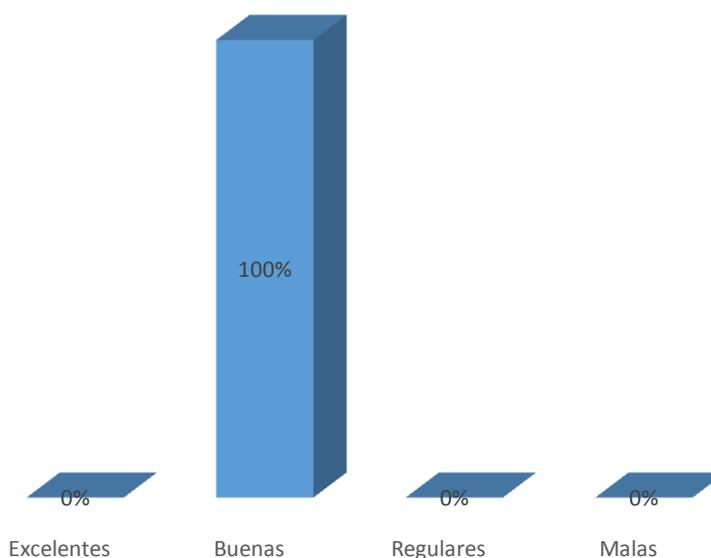


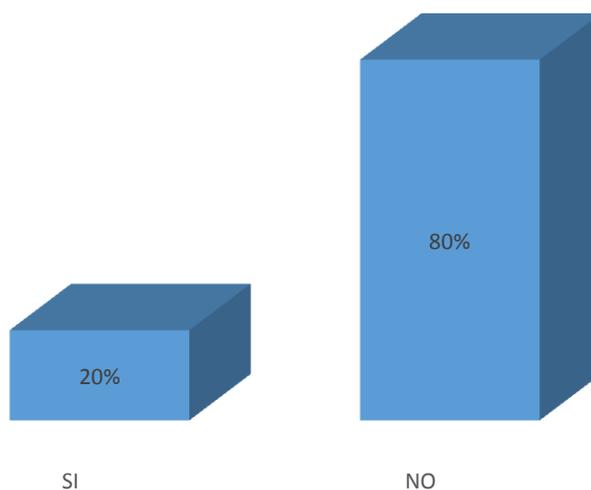
Figura 7. Calificación de las evaluaciones. Fuente Autores del proyecto

Teniendo en cuenta que solo tres personas de las diez encuestadas dicen que son evaluadas en la empresa se debe decir, que el total de las mismas afirman que estas valoraciones de su trabajo son buenas, ya que les motiva a realizar el trabajo de mejor manera y a dedicarse con mayor esmero y sentido de pertenencia a la empresa donde prestan sus servicios.

Tabla 7  
*Se tienen en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los colaboradores de la empacadora Agua estelar de Rio de Oro, Cesar



*Figura 8.* Se tienen en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones. Fuente Autores del proyecto

Se evidencia en la empresa que el gerente no es democrático, ya que para él no tienen importancia las opiniones de los empleados para la toma de decisiones en la entidad, esto lo afirma el 80%, de otra parte, tan solo el 20% dicen que en ocasiones sus sugerencias son escuchadas y atendidas por el representante legal.

De otra parte, se debe mencionar que los colaboradores dicen que la empresa posee fortalezas como es el compromiso de trabajo, emprendimiento, atención al Cliente, publicidad y promoción, dotación tecnológica, servicio básico, compromiso, ubicación de la empacadora y maquinaria. De igual forma, cuenta con debilidades como es equipos, dotación y capacitación.

Por último, se cuenta con oportunidades como es el mercado local para la comercialización, el espacio para la construcción, infraestructura técnica, infraestructura básica, nuevas reglamentaciones, alianzas con otras entidades a nivel nacional, maquinaria y materiales,

elaboración de nuevos productos, comunidad de la existencia de la empaedora, recursos por venta de los productos, y apoyo por parte de la legislación nacional. de igual forma, amenazas como son los conflictos sociales, conocimiento estratégico, motivación para los colaboradores por parte de la empresa y el orden público.

Siguiendo con la investigación se aplicó una entrevista al representante legal de la empaedora el cual manifiesta que la entidad está constituida hace siete años, ofreciendo a los clientes productos como agua tratada para el consumo humano en botellas de 600, 330 mililitros y 1 litro, mejorando cada día más la maquinaria y el proceso de filtración para el producto como calidad óptima.

De otra parte, se ha manejado un buen precio para los clientes, sin desconocer que la competencia posee políticas desleales que hace difícil la labor en el mercado, por lo que se tiene como proyecto a corto plazo la expansión a el Departamento del Santander, manejando catálogos de productos y venta en supermercados de la región.

En la empresa se realiza una planeación con el objetivo de ofrecer productos óptimos que ayuden a satisfacer las necesidades de los clientes y comunidad en general, por lo que también se realiza balance anual de metas, aunque en ocasiones como las que se está viviendo por la pandemia se deben moldear a las situaciones presentadas en el diario vivir.

Por lo tanto, se cuenta con una persona que se encarga de realizar el seguimiento y supervisión para cambiar de estrategias de ventas en el momento indicado y así satisfacer las necesidades del mismo.

Se afirman también que siempre se han demostrado valores como es la honestidad, respeto, sentido de pertenencia, lo cuales están impregnados en los colaboradores de la empresa por lo que se demuestra el sentido de pertenencia y amor por la entidad.

Aunque la empresa no ofrece capacitaciones a los colaboradores, se preocupa por brindar eventos deportivos y culturales, lo que ha hecho en los mismos fortalecer los lazos de amistad y compañerismo, siendo muy importante para los valores empresariales de la empresa.

**Diagnostico.** La planificación comercial se enfoca mediante un proceso que parte del análisis de la situación que engloba el nivel externo, que incluye un análisis de mercado, de la competencia, del sector y del entorno, y un análisis interno por otra parte, que incluye el análisis de las áreas de marketing, producción, finanzas, organización

De otra parte, otros como personal e investigación y desarrollo, de lo cual se puede decir que la empresa Empacadora Agua estelar de Rio de Oro Cesar, no cuenta con el conocimiento real de la situación de la empresa en cuanto a área comercial, al igual que desconoce qué tan fuerte es en cuanto a la competencia que posee.

#### **4.2 Marco axiológico organizacional incluyendo los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa, para mejorar el proceso comercial**

Con el presente marco axiológico se pretende exponer componentes muy importantes que la organización debe tener como es los principios, misión, visión y valores con el objetivo de que los empleados los conozcan y sepan qué camino seguir en la labor que realizan a diario en bien de la empresa y comunidad en general.

Por lo tanto, para lograr lo anterior se debe seguir unos pasos que es establecer los principios y valores corporativos. identificar las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos y elaborar una matriz que identifique a qué grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.

Estando los principios enmarcados en la conducta de los trabajadores, creencias y postulados, también se pueden tomar como una herramienta que en las empresas cada día ocupa un lugar más especial.

Por todo lo anterior, para la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, se proponen los siguientes principios corporativos.

Tabla 8  
*Matriz axiológica*

<b>Grupo de referencia</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Estado</b>	<b>Familia</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Accionistas</b>
<b>Principios</b>							
Calidad	x	x	x	x	x		x
Creatividad	x	x	x	x			x
Trabajo en equipo				x	x	x	x
Gestión humana	x	x	x	x	x	x	x
Integridad	x	x	x	x	x	x	x
Confidencialidad				x	x	x	x
Compromiso	x	x	x	x	x	x	x
Transparencia	x	x	x	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x	x	x
Austeridad					x		
Orientación al cliente	x	x	x	x		x	x
Honestidad	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollo profesional	x	x	x	x	x	x	x

Nota. Fuente. Autores del proyecto

En cuanto a la calidad se puede asumir como la responsabilidad que se tienen en las actuaciones que realizamos a diario.

De otra parte, la creatividad, es una cualidad innata del ser humano la cual es muy importante para la labor desarrollada en la empaedora, especialmente para la publicidad de los productos.

Otro factor muy importante es el trabajo en equipo, el cual se debe motivar ya que de él depende el buen desarrollo de los procesos al interior de la empaedora y la calidad en los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

En cuanto a la gestión humana, no se debe olvidar que este es un factor muy importante y el cual se debe aprovechar al máximo para lograr el objetivo principal de la organización como es el crecimiento económico y financiero.

La honradez también juega un papel muy importante el cual está relacionado con el obediencia y conducta en el cumplimiento de las actividades asignadas en la empresa.

La confidencialidad, se relaciona con la responsabilidad y prudencia que poseen todas las personas.

El compromiso, siempre está enmarcado en la disponibilidad que tienen los empleados para recibir órdenes de los jefes inmediatos y dar uso eficiente y eficaz a los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto al obediencia, se ve reflejado en el sentido de pertenencia para con los clientes internos y externos.

Honestidad y ética, debe ser entendida como el valor que se tiene con los clientes, compañeros y comunidad en general, en la prestación del servicio y productos.

**Misión propuesta.** La empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, ofrecerá un producto con la calidad requerida para la comercialización de agua para el consumo humano. Por lo tanto, se motiva el trabajo en equipo para lograr la excelencia.

**Visión propuesta.** La empackadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar, tiene como misión crecer a nivel regional y nacional a través de la innovación, la mejora continua y la generación de valor a nuestros grupos de interés.

**Valores propuestos.** Enfoque al cliente, perspectiva a largo plazo, calidad, innovación, libertad, responsabilidad personal y grupal, colaboración, diversión y responsabilidad social.

#### **4.3 Estrategias a través de la matriz DOFA, EFI, EFE, IE, Perfil Competitivo, gran estrategia, PEEA y Cuantitativa de Planeación Estratégica**

**Matriz DOFA.** Con la matriz DOFA se muestra las debilidades que afectan a la empresa de forma interna, las fortalezas que son características que le pueden perturbar de forma positiva a la actividad desarrolla por la empresa, como también las oportunidades que el medio externo le ofrece a la empresa y amenazas que pueden llegar a perjudicar a la entidad y las cuales provienen del exterior de la misma.

**Estrategia FO.** Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias DO.** Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

**Estrategias FA.** Utiliza las fortalezas de la empresa para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias DA.** Derrotar debilidades internas y eludir amenazas tomando estrategias defensivas.

Tabla 9  
Matriz DOFA

		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		1. Compromiso con el trabajo	1. Publicidad y promoción
		2. Espíritu emprendedor	2. Capacitación
		3. Atención al cliente	3. Equipos de protección personal
		4. Dotación tecnológica	4. No existe un buzón de sugerencias
		5. Adecuado nivel de precios	5. Ausencia de planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos.
		6. Producto de primera necesidad	6. Falta de conocimientos para definir estrategias comerciales
		7. Compromiso con la comunidad	7. Poca inversión
		8. Ubicación de la empacadora	8. Poca experiencia
		9. Maquinaria y equipo	9. Dificultad en el acceso al mercado potencial
		10. Personal idóneo y calificado	10. Mantenimiento de las maquinas
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	
1. Escasa competencia comercial para la empresa	Implementar el mejoramiento del clima organizacional y las relaciones humanas para conservar el compromiso por la labor realizada y así seguir con la buena imagen y reconocimiento que se tiene en el mercado local. F1+O2	Se debe implementar estrategias de publicidad y promoción, para mejorar la imagen y reconocimiento de la empresa y así lograr que otros mercados conozcan los productos ofrecidos por la empacadora. D1+O2+O3	
2. Imagen y reconocimiento		Es necesario implementar capacitaciones sobre el uso adecuado de los equipos de protección personal teniendo en cuenta que el producto que manipulan es para el consumo humano. D2+D3+O8	
3. Existencia de mercado virgen			
4. Mercado cercano mal atendido			
5. Espacio para la construcción	Aprovechar el espíritu emprendedor que tiene el gerente y colaboradores con el objetivo de incursionar en mercados que aun están mal atendidos y entrar a satisfacer las necesidades de los clientes. F2+O4		
6. Posibilidad de elaborar nuevos productos			
7. El producto se puede adquirir en cualquier tienda o supermercado			
8. El producto es necesario para	La empresa cuenta con dotación		

el consumo humano	tecnológica la cual se debe aprovechar para la elaboración de nuevos productos y de igual forma poner en práctica la capacitación de los empleados en nuevas técnicas.	
9. Interés por la innovación		
10. Interés de los empleados por capacitarse en nuevas técnicas	F4+O6+O10	
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1. Factores climatológicos	Se debe aprovechar el personal idóneo con que se cuenta, para organizar los protocolos de bioseguridad necesarios para la empresa teniendo en cuenta la pandemia que se vive en la actualidad y el escaso reconocimiento comercial	La falta de capacitaciones, perjudica el escaso reconocimiento de la empresa, por lo tanto, se debe implementar programas de capacitaciones para los empleados.
2. Alteración del orden público en la zona	F10+A8+A5	D3+A3
3. Competencia desleal de otras empresas		
4. Falta de materia prima en época de verano		
5. Escaso reconocimiento comercial de la empresa		
6. Deforestación a los alrededores de las cuencas		
7. Infraestructura técnica		
8. Crisis económica a causa de la pandemia		
9. Promociones de la competencia		
10. Aumento de costo de la materia prima		

Nota. Fuente. Autores del proyecto

Teniendo en cuenta el análisis de la DOFA, se puede decir que es necesario implementar las estrategias FO, logrando con esto el mejoramiento del clima organizacional y las relaciones humanas para conservar el compromiso por la labor realizada y así seguir con la buena imagen y reconocimiento que se tiene en el mercado local.

Como también se debe aprovechar el espíritu emprendedor que tiene el gerente y colaboradores con el objetivo de incursionar en mercados que aún están mal atendidos y entrar a satisfacer las necesidades de los clientes.

De igual forma la dotación tecnológica con la que cuenta la entidad siendo aprovechada para la elaboración de nuevos productos y poner en práctica la capacitación de los empleados en nuevas técnicas.

**Matriz de Factor Interno (EFI).** Permite conocer el grado de eficiencia a nivel interno y para esto se debe tener en cuenta el siguiente orden.

Se asignará una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. En cuanto a su éxito, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar uno.

Se asignará una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2) una fortaleza menor (clasificación = 3) una fortaleza importante (clasificación = 4).

Sin importar el número de factores para incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.50 el resultado promedio.

### **Fortalezas**

1. Compromiso con el trabajo
2. Espíritu emprendedor
3. Atención al cliente
4. Dotación tecnológica
5. Adecuado nivel de precios
6. Producto de primera necesidad
7. Compromiso con la comunidad
8. Ubicación de la empaedora
9. Maquinaria y equipo
10. Personal idóneo y calificado

### **Debilidades**

1. Publicidad y promoción
2. Capacitación
3. Equipos de protección personal
4. No existe un buzón de sugerencias
5. Ausencia de planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos.
6. Falta de conocimientos para definir estrategias comerciales
7. Poca inversión
8. Poca experiencia
9. Dificultad en el acceso al mercado potencial
10. Mantenimiento de las maquinas

Tabla 10  
Matriz EFI

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Compromiso con el trabajo	0.05	4	0.2
2. Espíritu emprendedor	0.05	4	0.2
3. Atención al cliente	0.05	4	0.2
4. Dotación tecnológica	0.05	4	0.2
5. Adecuado nivel de precios	0.05	3	0,15
6. Producto de primera necesidad	0.05	3	0,15
7. Compromiso con la comunidad	0.05	3	0,15
8. Ubicación de la empacadora	0.05	4	0,2
9. Maquinaria y equipo	0.05	4	0,2
10. Personal idóneo y calificado	0.05	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Publicidad y promoción	0.05	1	0,05
2. Capacitación	0.05	1	0,05
3. Equipos de protección personal	0.05	1	0,05
4. No existe un buzón de sugerencias	0.05	2	0,1
5. Ausencia de planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos	0.05	1	0,05
6. Falta de conocimientos para definir estrategias comerciales	0.05	1	0,05
7. Poca inversión	0.05	1	0,05
8. Poca experiencia	0.05	2	0,1
9. Dificultad en el acceso al mercado potencial	0.05	1	0,05
10. Mantenimiento de las maquinas	0.05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.5</b>

Nota. Fuente. Autores del proyecto

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la atención al cliente, el espíritu emprendedor, compromiso y dotación, factores que son muy importantes para el desempeño en la entidad, esto demuestra que la empacadora posee personal idóneo para atender de forma adecuada a los clientes y que cada día se prepara con el fin de lograr dar a sus clientes un servicio de calidad.

En cuanto a las debilidades las más representativas y preocupantes es la falta de buzón de sugerencias y la poca experiencia que se posee de forma general. El puntaje ponderado de 2.5 lo

que indica que la empresa tiene una sólida situación interna, la cual es la base para las metas de fortalecimiento.

Lo anterior, teniendo en cuenta que si el resultado es mayor de 2.50 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.50 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

**Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE).** La importancia de esta matriz está la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas que posee la empaadora, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo.

Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito. La sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Atribuir una calificación a cada uno, la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

### **Oportunidades**

1. Escasa competencia comercial para la empresa
2. Imagen y reconocimiento
3. Existencia de mercado virgen
4. Mercado cercano mal atendido
5. Espacio para la construcción
6. Posibilidad de elaborar nuevos productos
7. El producto se puede adquirir en cualquier tienda o supermercado
8. El producto es necesario para el consumo humano
9. Interés por la innovación
10. Interés de los empleados por capacitarse en nuevas técnicas

### **Amenazas**

1. Factores climatológicos
2. Alteración del orden público en la zona
3. Competencia desleal de otras empresas
4. Falta de materia prima en época de verano
5. Escaso reconocimiento comercial de la empresa
6. Deforestación a los alrededores de las cuencas
7. Infraestructura técnica
8. Crisis económica a causa de la pandemia
9. Promociones de la competencia
10. Aumento de costo de la materia prima

Tabla 11  
Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Escasa competencia comercial para la empresa	0,05	4	0,2
2. Imagen y reconocimiento	0,05	3	0,15
3. Existencia de mercado virgen	0,05	4	0,2
4. Mercado cercano mal atendido	0,05	3	0,15
5. Espacio para la construcción	0,05	3	0,15
6. Posibilidad de elaborar nuevos productos	0,05	4	0,2
7. El producto se puede adquirir en cualquier tienda o supermercado	0,05	4	0,2
8. El producto es necesario para el consumo humano	0,05	4	0,2
9. Interés por la innovación	0,05	3	0,15
10. Interés de los empleados por capacitarse en nuevas técnicas	0,05	4	0,2
<b>AMENAZAS</b>			
1. Factores climatológicos	0,05	1	0,05
2. Alteración del orden público en la zona	0,05	1	0,05
3. Competencia desleal de otras empresas	0,05	1	0,05
4. Falta de materia prima en época de verano	0,05	2	0,1
5. Escaso reconocimiento comercial de la empresa	0,05	2	0,1
6. Deforestación a los alrededores de las cuencas	0,05	1	0,05
7. Infraestructura técnica	0,05	2	0,1
8. Crisis económica a causa de la pandemia	0,05	1	0,05
9. Promociones de la competencia	0,05	2	0,1
10. Aumento de costo de la materia prima	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.6</b>

Nota. Fuente. Autores del proyecto

La importancia de esta matriz está la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas en la empresa, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la empaadora.

La matriz (EFE), en el medio externo de la empackadora, muestra que tiene muchas oportunidades, ejemplo de esto es el mercado virgen con el que cuenta, como también la imagen y reconocimiento que puede llegar a tener. El resultado arrojado de 2,6 indica solidez en la parte externa de la empresa.

**Matriz Interna-Externa (IE).** Esta matriz permite reconocer la situación general de la empackadora, a través de la comparación de las matrices EFI y EFE teniendo como punto de partida el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFI se relacionan con el eje X y los de la matriz EFE con el eje Y.

Los pasos para elaborarla son:

Se basa esta matriz en dos dimensiones claves como son los resultados totales ponderados del factor interno (EFI) ubicando en el eje X y los resultados totales ponderados del factor externo (EFE), ubicados en el eje Y.

Sobre el eje X de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar con el eje Y.

Parámetros estratégicos de las regiones de la matriz (IE):

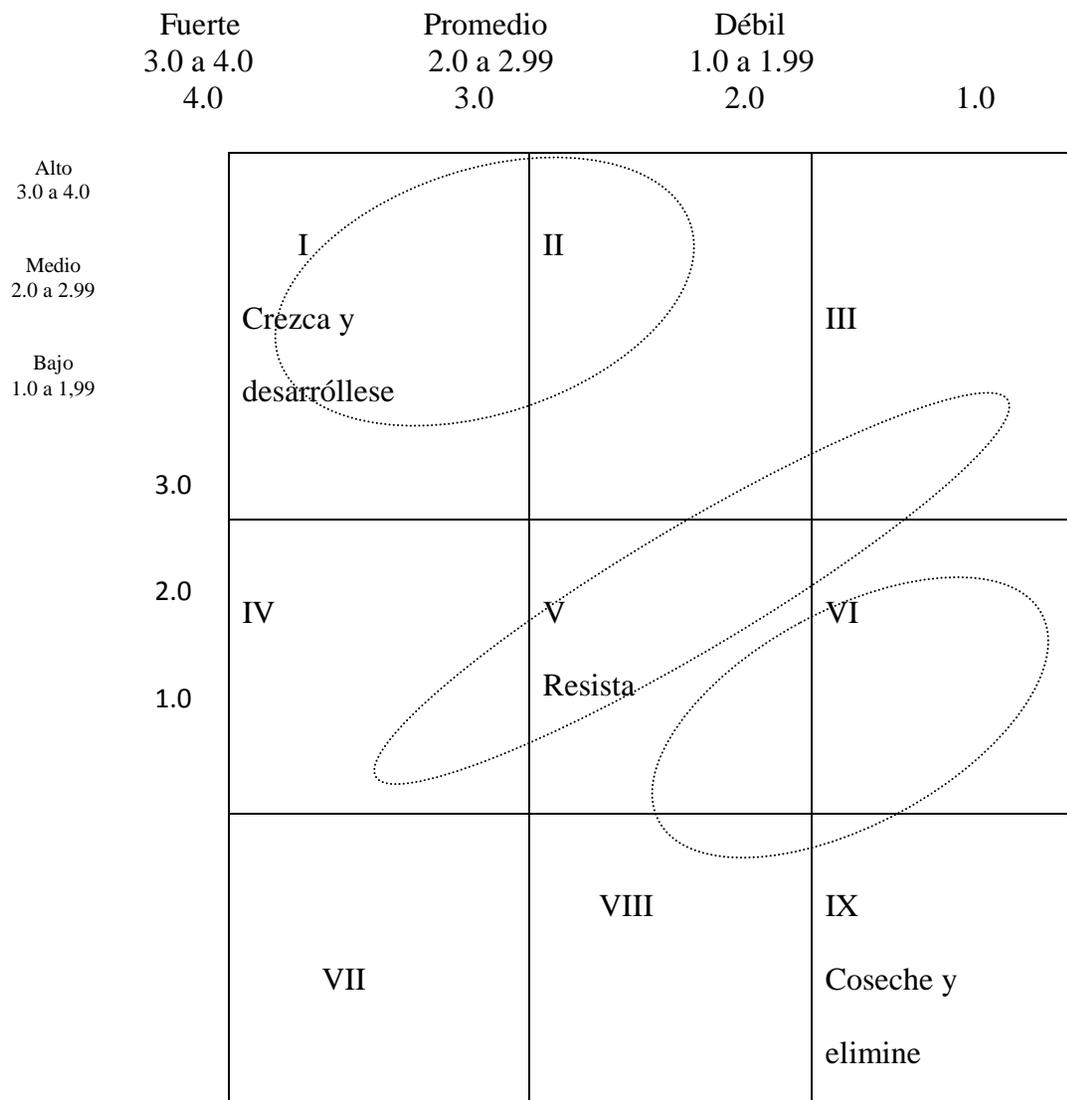


Figura 9. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E. Fuente. Autores del proyecto

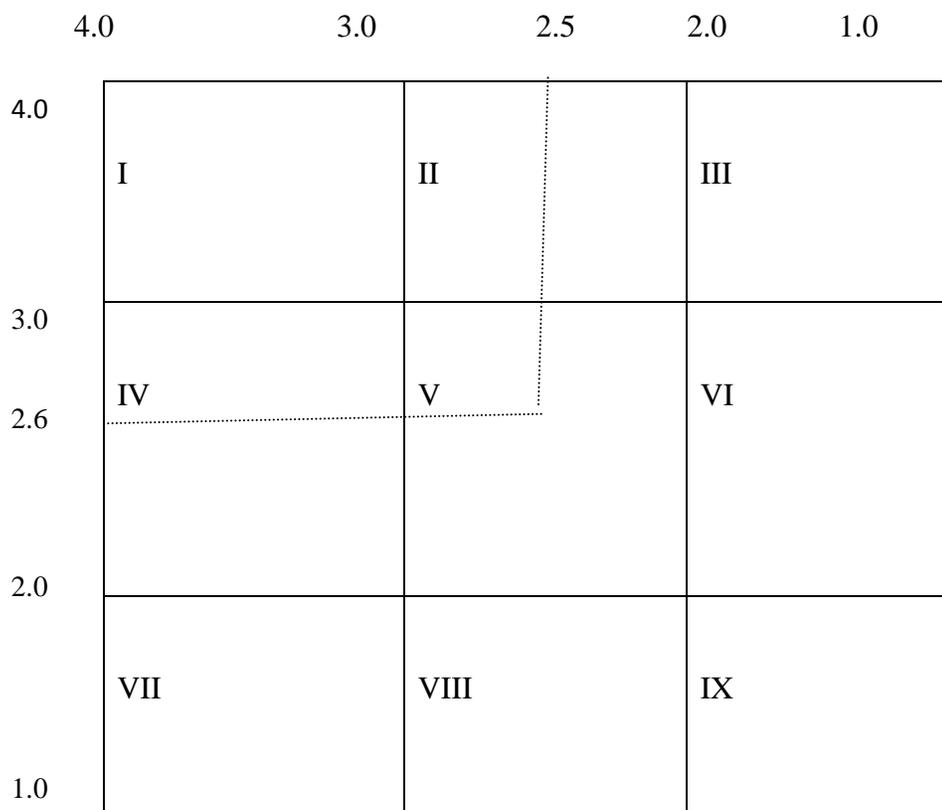


Figura 10. Aplicación de la matriz IE. Fuente. Autores del proyecto

EFI = 2.5

EFE = 2.6

Como se observa la intersección de los resultados ponderados de la matriz IE, este se ubica en la región de las casillas I, II, IV y V, en el área de puesta en marcha de estrategias dentro de los cuales se pueden determinar la necesidad de crecimiento como empacadora aumentando las fortalezas que en la actualidad se tienen y minimizando los impactos que se poseen como debilidades y amenazas, por lo que se debe ampliar los mercados e implementar protocolos de seguridad en la pandemia que se está viviendo en la actualidad para lo cual se debe aprovechar el excelente recursos humano con que se cuenta.

**Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo.** Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente de la empaedora, determinando aquellos factores que inciden en la prestación del servicio, mostrando un paralelo de gestión empresarial, en cuyo resultado se van a indicar las entidades con mayor o menor perfil de posicionamiento o competitividad a nivel local.

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que los principales competidores son: Agua Jordan y Agua Fresh, los cuales se han venido posicionando por su labor en la comunidad.

Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación. Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Tabla 12  
*Matriz del perfil competitivo*

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Agua Estelar		Agua Jordan		Agua Fresh	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Calidad del servicio	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42
Relación con el cliente	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42
Infraestructura física	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Ubicación geográfica	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Presentación del personal	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Atención	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Medidas de seguridad implementadas por la pandemia	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>3.58</b>		<b>2.9</b>		<b>3.1</b>

Nota. Fuente. Autores del proyecto

La matriz del perfil competitivo de la empacadora Agua estelar, se comparó con dos entidades que prestan el servicio de forma similar las cuales son Agua Jordan y Agua Fresh, donde dio como resultado que la empacadora Agua Estelar, tiene una ponderación de 3.58, le sigue y siendo la competencia más fuerte Agua Jordan con 3,1 y por debajo de estas dos se encuentra Agua Fresh con 2.9, de acuerdo a lo anterior se puede decir que la empresa objeto de estudio es la más fuerte por las fortalezas que posee y se manifestó en las encuestas y entrevistas realizadas, al igual que la observación ocular que hicieron los autores de la investigación, como son la formulaciones y ejecución de proyectos.

**Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A).** Su mitología es la siguiente:

Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (F.I) asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Marcar los resultados promedio por FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante sobre X.

Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y.

Tabla 13

*Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)*

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>		<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	
<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>	
Tasa de retorno a la inversión	+6	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento (endeudamiento)	+6	Tasa de inflación	-6
Liquidez	+6	Variabilidad de la demanda	-6
Capital de trabajo	+6	Rango de precios de productos	-6
Flujo de caja	+1	Barreras para entrar al mercado	-1
Facilidad de salida del mercado	+1	Presión competitiva	-6
Riesgos que implica el negocio	+1	Elasticidad precio de la demanda	-6
$27/7 = 3,8 = 4$		$-32/7 = -4,5 = -5$	

VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación en el mercado	+1	Potencial de crecimiento	-6
Calidad del producto	+1	Potencial de utilidades	-1
Ciclo de vida del producto	+1	Estabilidad financiera	-1
Lealtad del consumidor	+6	Conocimientos tecnológicos	-6
Utilización de la capacidad de la competencia	+6	Utilización de recursos	-6
Conocimientos tecnológicos	+1	Intensidad de capital	-1
Control sobre proveedores y distribuidores	+1	Facilidad de entrar en el mercado	-1
		Productividad, utilización de capacidad	-6
$17/7 = 2,4 = 2$		$-28/8 = -3,5 = -4$	

Nota. Fuente. Autores del proyecto

$$\text{Eje horizontal (X)} = \text{VC} + \text{FI} = 2 + (-4) = 2$$

$$\text{Eje vertical (Y)} = \text{FF} + \text{EA} = 4 + (-5) = -1$$

Coordenadas del vector direccional (2, -1)

Cuando el vector apunta hacia el cuadrante conservador, implica permanecer dentro de las habilidades de la firma sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de servicios y diversificación concéntrica.

Cuando el vector direccional está situado en el cuadrante inferior izquierdo, sugiere que se utilicen estrategias defensivas. Las estrategias defensivas incluyen reducción, desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuando el vector está situado en el cuadrante inferior derecho, indica estrategias de tipo competitivo que incluyen integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, asociación, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio.

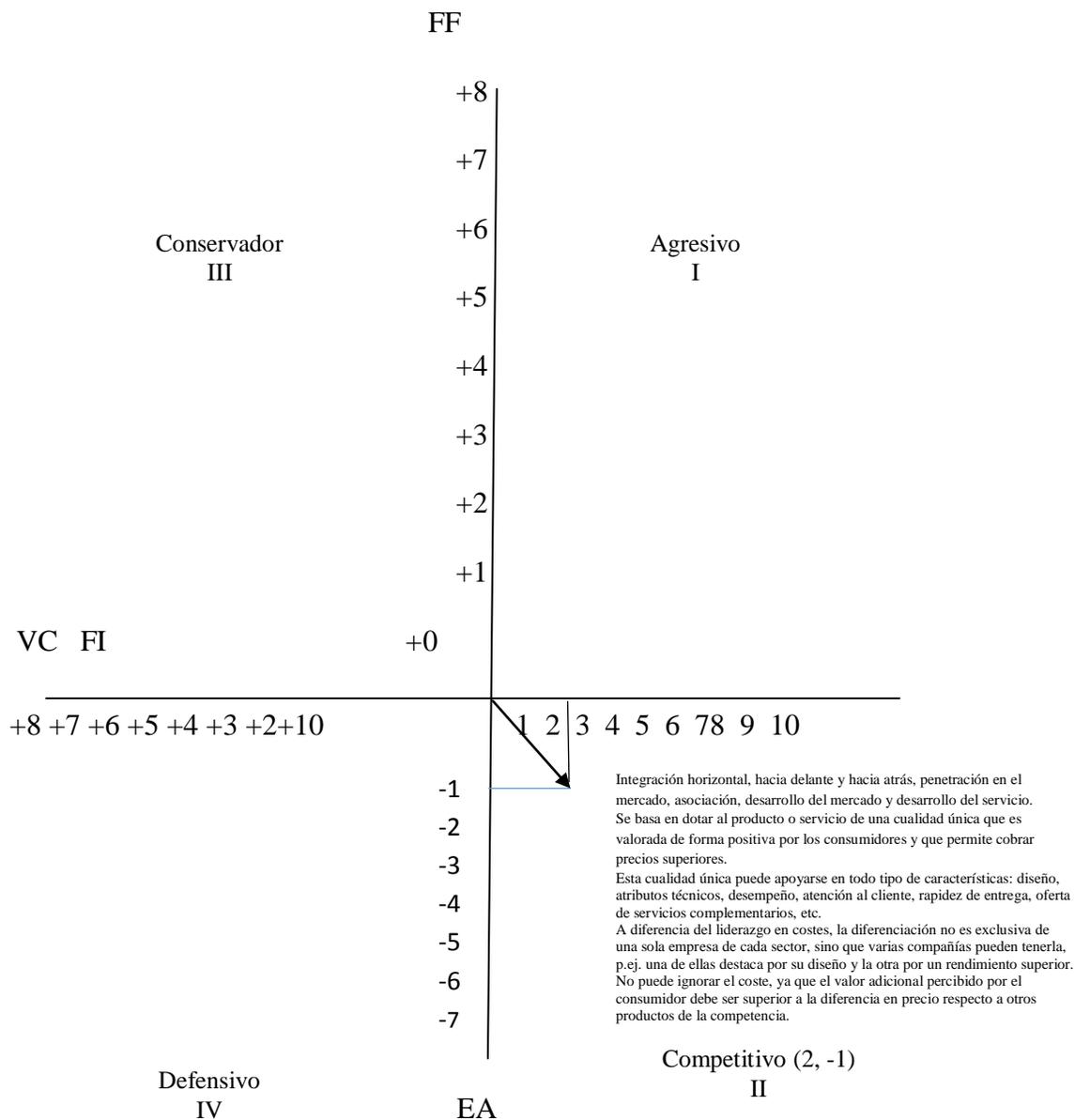


Figura 11. Representación de la matriz PEEA. Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo con el análisis anterior, la posición estratégica de la empaedora se ubica en el cuadrante competitivo, lo cual significa que debe incluir integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, asociación, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio.

**Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.** La elaboración de esta matriz conlleva las siguientes fases.

Hacer un análisis de debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades, colocándolas en la columna izquierda de la matriz (mínimo cinco factores internos y cinco externos).

Asignar clasificación a cada factor interno y externo (igual a las matrices de evaluación del factor interno y externo).

Analizar las matrices de la fase de comparación e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo (se registran en la fila superior de la matriz).

Determinar los puntajes de atracción. Se les define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Este puntaje se fija mediante el análisis de cada factor interno o externo.

Calcular la suma total de puntaje de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias. La

magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción, en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Tabla 14

*Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	Fortalecimiento del capital humano		Mejoramiento de la posición en el mercado		Penetración a nuevos mercados		PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		P	TP	P	TP	P	TP	
<b>Variables internas</b>								
1. Continuar con la esmerada atención al cliente	4	4	16	4	16	4	16	La atención al cliente, es fundamental para el buen funcionamiento de la empacadora.
2. Adecuado nivel de precios	4	3	12	3	12	3	12	El manejo de los precios ayuda a adquirir nuevos clientes e incursionar en los mercados vírgenes.
3. Dotación tecnológica	3	4	12	4	12	4	12	La tecnología es fundamental, para el adecuado servicio e implementar nuevos productos aprovechando el espíritu emprendedor que se tiene.
4. Prestación de servicios básicos	4	4	16	3	12	4	16	Se debe continuar prestando servicio que satisfagan las necesidades de los clientes de la región e incursionar en los mercado vírgenes que poseen la necesidad de los productos.
5. Personal idóneo y calificado, con equipo de protección personal	4	4	16	4	16	4	16	La capacitación del personal es fundamental para el buen funcionamiento de la empacadora al igual que los elementos de protección personal.

Tabla 14. (Continuación)

<b>Variables externas</b>								
1. Competencia	4	2	8	2	8	3	12	Se tiene competencia de empresas que no poseen calidad en los productos pero ofrecen productos a bajos precios que perjudican la actividad de la empacadora.
2. Mercados vírgenes	4	4	16	3	12	1	4	Se debe preparar a los empleados, para cubrir los mercados vírgenes, con productos de calidad.
3. Alteración del orden público	1	1	1	1	1	4	4	El orden público es un factor externo para el cual se debe contar con un plan de contingencia.
4. Crisis económica a causa de la pandemia	3	3	9	3	9	3	9	Se debe implementar un protocolo de seguridad humana, con el objetivo de lograr en los clientes confianza en los productos ofrecidos
5. Falta de conocimientos para definir estrategias comerciales	1	4	4	4	4	4	4	Es necesario implementar campañas de capacitación y actualización de conocimientos para implementar nuevas técnicas y lograr el mantenimiento en el mercado actual
<b>Total atracción</b>			<b>110</b>		<b>102</b>		<b>105</b>	

Nota. Fuente. Autores del proyecto

**Puntajes de atracción:**

- 0 = No tiene efecto.
- 1 = No es aceptable
- 2 = Es posiblemente aceptable
- 3 = Es posiblemente aceptable

**Interpretación de resultados.** Esta técnica de evaluación plantea el estudio de las diferentes estrategias surgidas de matrices anteriores para la empacadora, siendo prioritario el fortalecimiento del capital humano, penetración de nuevos mercados y mejoramiento de la posición en el mercado, con el objetivo de asegurar la permanencia en el mercado regional y extenderse al nacional, logrando un crecimiento económico y financiero.

#### **4.4 Plan de acción para mejorar los aspectos comerciales de la empresa a través del establecimiento de estrategias factibles para el mejoramiento del servicio**

Las empresas necesitan un plan de acciones para mejorar la visibilidad de los clientes potenciales o descubrir nuevos servicios a clientes habituales es, sin duda, la clave para un desarrollo de cualquier empresa. Dichas acciones deben mostrar resultados a corto plazo.

De igual forma las acciones comerciales deben ser de manera continuada y programada durante la actividad habitual en un periodo de expansión, se podrán probar diferentes estrategias y modificarlas hasta conseguir un resultado óptimo.

Tabla 15  
Plan de acción

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
Incrementar el margen de cobertura del mercado con los productos ofrecidos por la empresa	<p>*Aumentando la publicidad de los productos ofrecidos a través de cuñas radiales utilizando los medios de comunicación con los que se cuenta en la población de Rio de Oro y Ocaña</p> <p>*Certificarse en calidad a través de la ISO 9001:2015</p> <p>*Hacer seguimiento a los procesos de la empresa por medio de formularios adaptados para cada caso</p>	Lograr la cobertura del 80% de la población con productos de calidad	$\frac{\text{Total población beneficiada}}{\text{Total población}} \times 100$	Tres meses	Gerente
Capacitar a los colaboradores para implementar nuevas técnicas y elaboración de nuevos productos	*Talleres sobre nuevas técnicas, para el tratamiento de los productos, logrando con esto ofertar nuevos productos en el mercado como es el agua soborizada, entre otras.	El 100% de los colaboradores	$\frac{\text{Total capacitados}}{\text{Total colaboradores}} \times 100$	Un semestre	Jefe de recursos humanos
Mejorar continuamente los procesos teniendo en cuenta los estándares de calidad expedidos por la legislación colombiana	<p>*Cumplir con la Normatividad colombiana para este tipo de labor.</p> <p>*Estar actualizando los requerimientos normativos</p>	El 100%	$\frac{\text{Total clientes}}{\text{Total de personas conformes con los productos}} \times 100$	Un trimestre	Equipo técnico de gestión de calidad
Garantizar la aplicabilidad de los procesos de calidad en los productos elaborados	<p>*Cumplir con los estándares de calidad.</p> <p>*Estar actualizando los conocimientos en calidad a los colaboradores de la empacadora</p>	El 100%	$\frac{\text{Total procesos aplicados}}{\text{Total calidad}} \times 100$	Un trimestre	Toda la organización

Implementar los protocolos de bioseguridad para mitigar los efectos de la pandemia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tomar la temperatura a la hora de iniciar la jornada laboral.</li> <li>*Motivar para el uso de guantes, tapabocas y caretas.</li> <li>*En caso de que un colaborador presente temperatura alta se debe aislar</li> </ul>	El 100%	$\frac{\text{Total protocolos}}{\text{Total colaboradores}} \times 100$	Tres meses	Equipo de seguridad industrial y salud en el trabajo
Lograr que toda comunidad y municipios vecinos conozcan los servicios ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ampliar la publicidad de los productos en los municipios vecinos.</li> <li>*Mejorar la atención y servicio al cliente</li> <li>*Capacitación en temas relacionados con servicio al cliente</li> </ul>	50%	$\frac{\text{Total \# de publicidad}}{\text{Total \# de clientes nuevos}} \times 100$	Tres meses	Jefe de ventas

Nota. Fuente. Autores del proyecto

## Capítulo 5. Conclusiones

Con el objetivo de conocer la situación actual en la empacadora Aguas estelar, ubicada en el municipio de Rio de Oro, Cesar, se aplicó una encuesta a los colaboradores y representante legal de la misma, con la cual se pudo concluir que la entidad debe mejorar en cuanto a la publicidad de sus productos y capacitación en bioseguridad de los empleados con el fin de mitigar en parte el impacto económico presentando por la pandemia en la actualidad.

Es necesario tener en cuenta el marco axiológico organizacional propuesto con el fin de mejorar la estructura interna y así lograr que los empleados conozcan la labor que deben realizar y el objetivo que alcanzar contribuyendo al logro de las metas propuestas por la empacadora.

En cuanto a las matrices propuestas se debe decir que la empacadora está muy bien posicionada en la población de Rio de Oro, esto es debido a la gran labor realizada durante el tiempo de servicio que se ha venido realizando, aunque se debe estudiar la implementación de las estrategias mencionadas y así lograr mantenerse en el mercado local y abarcar el nacional.

Para proyectar el mejoramiento de los aspectos comerciales de la empresa a través del diseño del plan de acción, estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento del servicio, las cuales son necesarias para la entidad determinando objetivos, actividades, metas indicadores, tiempo y responsable del proceso, logrando corregir los posibles errores y de acuerdo al plan poner en práctica las estrategias diseñadas y evaluando los procesos de calidad en la empresa.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Es necesario continuar realizando diagnósticos e indagaciones con los colaboradores y comunidad en general sobre el aspecto comercial, logrando corregir y mejorar los procesos para asegurar el mantenimiento en el mercado local.

Se recomienda implementar el marco axiológico organizacional propuesto con el objetivo que la empaedora adquiriera herramientas que le ayuden a lograr una mejor organización administrativa y con esto asegurar el crecimiento económico y financiero.

Utilizar las estrategias propuestas en la Matriz DOFA, con el fin de dar a conocer los productos ofrecidos por la empresa a la comunidad en general, por medio de campañas publicitarias. De igual forma proyectar el mejoramiento de los aspectos comerciales y estrategias factibles para el mejoramiento del servicio y producto ofrecido a la comunidad.

Se deben implementar estrategias que mantengan en un constante mejoramiento y avance económico y financiero, como también lograr abarcar otros mercados, y ampliar sus servicios. Por lo tanto, es necesario continuar capacitando a los empleados en aspectos tanto internos como externos, y así mejorar cada día más los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

## Referencias

- Ariza, A. (2013). *Diagnóstico y estrategia para la explotación del nopal y su frutos en Colombia*. Bogotá: Universidad EAN.
- Baca, A., & Tellez, J. (2012). *Planeamiento estratégico para la empresa de transportes Chiclayo S.A.* Chiclayo.
- Barreda, H. (2016). *Planteamiento estratégico en America Latina*. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina.
- Bedoya, Y., & Dominguez, D. (2013). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Fundelec LTDA para afrontar el impacto TLC entre Colombia y Estados Unidos*. Bogotá: Empresa Fundelec.
- Briceño, I. (12 de Noviembre de 2018). <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>. Obtenido de Factores Internos Matriz EFI.
- Calderón, A. (2016). *¿Para que nos sirve el comercio?* Bogotá: brainly.
- Cano, A., & Cifuentes, D. (2011). *Diseño e implantación de un pan estratégico para la empresa Disempark LTDA*. Bogotá: Universidad de la Salle .
- Congreso de Colombia. (2013). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Norma.
- Congreso de Colombia. (2019). *Ley 1122 de 2007*. Bogotá: Gaceta de la República.
- Espinosa, R. (2019). *Ventaja Competitiva*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>.
- Fernandez, S., & Delgado, B. (2011). *Marca de experiencias: Marcando la diferencia*. Bogotá: estudios gerenciales Editor.
- García, F. (2011). *Diseño de un plan estratégico para una empresa distribuidora de repuestos para vehículos, ubicada en el Anaco*. Barcelona: Anzoátegu.
- Giving international. (27 de Febrero de 2018). *Objetivos de la empresa*. Obtenido de <http://givinginternational.es/que-son-los-objetivos-de-la-empresa-definicion-ejemplos/>.
- Gómez, Y. (2019). *Plan de contingencia para el megacolegio Carlos Julio Torrado Peñaranda*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Jaime, S. (2014). *Propuesta de un Plan de Mejoramiento Institucional y Manual de Procedimeintos para la Institucion Educativa colegio Artistico Rafael Contreras Navarro*. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/handle/123456789/2689>.

- López, M. (2013). *Planeacion Estrategica, Un Pilar en la Gestion Empresarial*. Barcelona: Revista el buzón de pacioli.
- Medina, E. (2014). *Diseño de direccionamiento estrategico y sistema de control organizacional en la empresa Gravera*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Mediterranean Consulting. (13 de Junio de 2013). <http://mediterranean-consulting.com/blog/2013/06/13/reflexiones-sobre-la-consultor%C3%ADa-estrat%C3%A9gica>. Obtenido de Reflexiones sobre la consultoría estratégica.
- Montoya, a. (2017). *El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. Brasil: Revista Gestão Universitária na América Latina.
- Mora, Y., & Grazziany, L. (2016). *Propuesta de un Plan Estrategico para el Centro Comercial Andalucía de Ocaña*. Obtenido de <http://repositorio.ufps.edu.co:8080/dspaceufps/bitstream/123456789/1370/1/29569.pdf>.
- Municipio de Rio de Oro. (15 de Octubre de 2018). *Presentación del Municipio*. Obtenido de <http://www.riodeoro-cesar.gov.co/presentacion.shtml>.
- Ortiz, A., & Funzy, J. (2015). *La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación*. Caracas: Ingeniería Industrial.
- Ortiz, J. (20 de Febrero de 2017). <https://equstate.com/importancia-de-un-plan-de-mercadeo-empresa/>. Obtenido de Importancia de un plan de mercadeo para su empresa.
- Pereira, M. (2010). *Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas.
- República de Colombia. (2018). *Decreto 3039 de 2007*. Bogotá: Gaceta de la república.
- República de Colombia. (2018). *Decreto 410 de 1971*. Bogotá: Gaceta de la República.
- Rodríguez, F. (21 de Septiembre de 2018). *Matrices estrategicas*. Obtenido de <https://www.modoempreendedor.com/analisis-dofa/>.
- Sainz, J. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Triviño, A. (2018). *Propuesta de planeación estratégica*. Pereira: Centro de investigaciones.
- Universidad complutense. (20 de Febrero de 2017). *La gestión de la calidad: conceptos básicos*. Obtenido de <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>.
- Victoria, M., & Lacasa, I. (2015). *Gestión del valor de marca en las empresas de prensa*. Santo Domingo: El caso de la vanguardia.

Yañez, C. (20 de Febrero de 2017). *Sistemas de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001*. Obtenido de <http://gestiondecalidaduribe.bligoo.com/media/users/26/1343867/files/426032/ArticuloISO.pdf>.

Yela, P. (2018). <https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/estrategias-administrativas.pdf>. Obtenido de Estrategias Administrativas.

## **Apéndices**



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Apéndice A. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar**

**Objetivo:** Recolectar información que permita la elaboración de un plan estratégico para la Empacadora agua Estelar de Rio de Oro, Cesar.

*“La información aquí contenida es confidencial y se utilizará para fines académicos del trabajo de grado de Administración de Empresas”*

1. ¿Qué tipo de proceso realiza en la empresa?

Producción \_\_\_ Logística \_\_\_ Administrativos \_\_\_ Otros, ¿cuál? \_\_\_\_\_

2. De acuerdo a los procesos definidos, ¿cuáles actividades realiza en la empresa?

Bodega \_\_\_ Serv. al Cliente \_\_\_ Surtidor \_\_\_ Jefe de Compras \_\_\_ Tareas administrativas \_\_\_  
Otras, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. Conoce usted la:

Misión SI \_\_\_ NO \_\_\_

Visión SI \_\_\_ NO \_\_\_

Objetivos SI \_\_\_ NO \_\_\_

Valores SI \_\_\_ NO \_\_\_

Políticas SI \_\_\_ NO \_\_\_

Estrategias SI \_\_\_ NO \_\_\_

4. ¿La empacadora le brinda programas de capacitación y motivación para el desarrollo de su trabajo?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de motivación recibe dentro de la labor que realiza en la empresa?

a. Remuneración \_\_\_\_\_

b. Reconocimiento \_\_\_\_\_

c. Recreación \_\_\_\_\_

d. Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿La empaedora realiza evaluación de las actividades relacionadas con su labor?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. Si la respuesta fue si a la anterior pregunta, ¿qué resultados ha obtenido en dichas evaluaciones?

Excelentes \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Malas \_\_\_\_\_

8. ¿En el proceso de toma de decisiones se tienen en cuenta las opiniones o sugerencias de los colaboradores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿De los siguientes enunciados escriba F si es fortaleza o D si es debilidad o aspecto de mejora, para la empaedora?

Compromiso de trabajo \_\_\_\_\_

Emprendimiento \_\_\_\_\_

Atención al Cliente \_\_\_\_\_

Publicidad y promoción \_\_\_\_\_

Dotación tecnológica \_\_\_\_\_

Servicio básico \_\_\_\_\_

Compromiso \_\_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_\_

Ubicación de la empaedora \_\_\_\_\_

Maquinaria \_\_\_\_\_

Equipos o dotación \_\_\_\_\_

10. ¿De los siguientes enunciados escriba O si es oportunidad o A si es amenaza, para la empaedora?

Mercado local para la comercialización \_\_\_\_\_

Espacio para la construcción \_\_\_\_\_

Infraestructura técnica \_\_\_\_\_

Infraestructura básica \_\_\_\_\_

Nuevas reglamentaciones \_\_\_\_\_

Alianzas con otras entidades a nivel nacional \_\_\_\_\_

Maquinaria y materiales \_\_\_\_\_

Elaboración de nuevos productos \_\_\_\_\_

Comunidad de la existencia de la empaedora \_\_\_\_\_

Recursos por venta de los productos \_\_\_\_\_

Conflictos sociales \_\_\_\_\_

Conocimiento estratégico\_\_\_\_\_

Motivación para los colaboradores por parte de la empresa\_\_\_\_\_

Orden público\_\_\_\_\_

Apoyo por parte de la legislación nacional\_\_\_\_\_

Otras, ¿Cuál?\_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y DISPOSICION!



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Apéndice B. Entrevista aplicada al representante legal de la Empacadora Agua Estelar de Rio de Oro, Cesar

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Objetivo:** Recolectar información que permita el desarrollo de los objetivos específicos y elaboración del plan estratégico para la Empacadora agua Estelar de Rio de Oro, Cesar.

*“La información aquí contenida es confidencial y se utilizará para fines académicos del trabajo de grado de Administración de Empresas”*

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

2. ¿En ese tiempo que fortalezas y que aspectos de mejora ha observado en la empresa? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

3. ¿En cuanto al ambiente externo, cuales considera usted como representante legal las amenazas que enfrenta la empacadora? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

4. ¿A futuro que oportunidades observa para empresa? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

5. ¿Que proceso o actividad realizan para la planeación del porvenir de la empacadora agua estelar? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

6. ¿Cada cuánto se plantean metas? o es solo un proceso de acuerdo a los cambios del momento? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

7. ¿Después de plantear metas tienen seguimiento o supervisión de estas? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

8. ¿Cuáles son los valores y principios que rigen la organización y como los dan a conocer?

---

---

---

---

---

9. ¿Ofrece capacitación a sus colaboradores? de que tipo? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

10. ¿Cómo cree usted que la empresa está apoyando al desarrollo social?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

11. ¿Le gustaría recalcar otro aspecto que sienta que no se haya mencionado?  
\_\_\_\_\_

---

---

---

---

**¡GRACIA POR SU TIEMPO Y DISPOSICION!**