

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL PROYECTO
DE AMPLIACIÓN EN LA EMPRESA “CICLO NARIÑO” DE LA CIUDAD DE
POPAYÁN**



LORENA CALVACHE MENA

**Trabajo de grado para optar al título de
Administradora de Empresas**

JOSÉ TOMAS JARAMILLO

Contador Público – Universidad del Cauca
Administrador de Empresas – Universidad del Valle
Magíster en Administración de Empresas - Universidad del Valle de México
Especialista en Dirección del Factor Humano
Especialista en Gerencia de Proyectos
Director de Pasantía

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2006**

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL PROYECTO
DE AMPLIACIÓN EN LA EMPRESA “CICLO NARIÑO” DE LA CIUDAD DE
POPAYÁN**



LORENA CALVACHE MENA

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2006**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. JUSTIFICACIÓN	3
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
3. OBJETIVOS	6
3.1 GENERALES	6
3.2 ESPECÍFICOS	6
4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	7
4.1 ALMACÉN CICLO NARIÑO	7
4.1.1 Estructura administrativa actual	8
4.1.2 Principios corporativos actuales	8
4.1.2.1 Misión	8
4.1.2.2 Visión	8
4.1.2.3 Valores	9
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
5.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	10
5.1.1 Fortalezas	10
5.1.2 Debilidades	11
5.1.3 Oportunidades	11
5.1.4 Amenazas	12
5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	13
5.2.1 Análisis del resultado de la Matriz EFI	14
5.2.2 Análisis de factores claves de la Matriz EFI	15
5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	23
5.3.1 Análisis del resultado de la Matriz EFE	24
5.3.2 Análisis de factores claves de la Matriz EFE	25
5.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	30
5.4.1 Análisis de la Matriz Interna – Externa (IE)	30
5.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	31
5.5.1 Análisis de la Matriz PEYEA	33

5.6 MATRIZ DOFA	34
5.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	36
5.7.1 Análisis de la Matriz MCPE	39
6. ANÁLISIS DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA EMPRESA	40
6.1 ASPECTOS GENERALES	40
6.2 ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LA EMPRESA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN	41
7. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	42
7.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	42
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)	43
7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	44
7.3.1 Misión Propuesta	44
7.3.2 Visión Propuesta	44
7.3.3 Valores	44
7.3.4 Objetivos Empresariales	45
7.4 MANUAL DE PROCESOS	46
7.4.1 Proceso de Planeación administrativa y de gestión	46
7.4.2 Proceso de Contratación laboral	47
7.4.3 Proceso de Inducción al nuevo personal	48
7.4.4 Proceso de requisición de mercancía e insumos	49
7.4.5 Proceso de Pago de nómina	50
7.4.6 Proceso de Administración de la documentación de gerencia	51
7.4.7 Proceso de Atención al Cliente y/o empleados de la empresa	52
7.4.8 Proceso de Administración de la Agenda del Gerente	53
7.4.9 Proceso de gestión de documentos contables	54
7.4.10 Proceso de Entrega de productos vendidos	55
7.4.11 Proceso de Planeación de mercadeo y ventas	56
7.4.12 Proceso de Medición de la calidad del servicio al cliente externo	57
7.4.13 Proceso de Mantenimiento	58
7.4.14 Proceso de Taller y reparación	59
7.4.15 Proceso de Atención de quejas y reclamos	60
7.4.16 Proceso de Consignación bancaria	61
7.4.17 Proceso de Pagos	62
7.5 MANUAL DE FUNCIONES	63
7.5.1 Gerente (Administrador)	63
7.5.2 Secretaria	64
7.5.3 Contador (Staff)	65

7.5.4 Jefe de Mercadeo y Ventas	66
7.5.5 Vendedores	67
7.5.6 Coordinador de servicios	68
7.5.7 Auxiliar de Mantenimiento y Bodega	69
7.5.8 Auxiliar de Taller y Reparación	70
7.5.9 Atención al cliente	71
7.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE (SIC)	73
7.6.1 Causación de facturas de compra	73
7.6.1.1 Descripción del proceso - Causación de facturas de compra	73
7.6.1.2 Sistema de Información - Causación de facturas de compra	74
7.6.2 Causación de documentos contables	75
7.6.2.1 Descripción del proceso - Causación de documentos contables	75
7.6.2.2 Sistema de Información - Causación de documentos contables	76
7.6.3 Pago de nómina	77
7.6.3.1 Descripción del proceso - Pago de nómina	77
7.6.3.2 Sistema de Información - Pago de nómina	78
7.6.4 Proveedores, acreedores y cuentas por pagar	79
7.6.4.1 Descripción del proceso - Proveedores, acreedores y cuentas por pagar	79
7.6.4.2 Sistema de Información - Proveedores, acreedores y cuentas por pagar	80
7.6.5 Liquidación de impuestos	81
7.6.5.1 Descripción del proceso - Liquidación de impuestos	81
7.6.5.2 Sistema de Información - Liquidación de impuestos	82
8. PLAN DE ACCIÓN	83
9. CONCLUSIONES	86
10. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89

RESUMEN

El objetivo del trabajo de pasantía es la elaboración de una propuesta de reorganización administrativa que permita a la empresa adaptarse a su nuevo proyecto de ampliación, para cumplir con este propósito, se ejecutarán las tres etapas del Desarrollo Organizacional (DO): Descriptiva, analítica y planeación de la acción.

En la primera etapa, se utilizará como herramienta la Planeación Estratégica, en la cual se realizarán la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Evaluación de Factores Externos (EFE), Interna – Externa (IE), Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) y DOFA; así mismo, se analizará el Proyecto de Ampliación.

En la segunda etapa, se identificarán los factores críticos de la organización y los aspectos claves del proyecto de ampliación que debe satisfacer la presente propuesta, con lo cual finaliza la fase de análisis.

Por último, en la etapa de planeación de acción, se realizará la propuesta de reorganización administrativa, que contendrá aspectos como: Principios corporativos, estructura organizacional, manual de funciones, procesos, procedimientos y un sistema de información contable administrativo; igualmente, se realizará un plan de acción para la implementación de la propuesta, con el cual la empresa tendrá una directriz para la ejecución de la misma.

INTRODUCCIÓN

El objeto del presente informe de pasantía empresarial es la elaboración de una “Propuesta de Reorganización Administrativa” para la empresa Ciclo Nariño de la Ciudad de Popayán; para lo cual, primero que todo se estudiaron las características generales de la empresa, o sea, sus antecedentes, estructura organizacional y principios corporativos.

Posteriormente, se desarrolló la planeación estratégica, en la que inicialmente se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con base en éstas se realizaron las siguientes matrices: Evaluación de Factores Internos (EFI), Evaluación de Factores Externos (EFE), Interna – Externa (IE), Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), con las cuales se plantearon y se categorizaron las estrategias que debe implementar la empresa.

Una vez finalizado el diagnóstico estratégico, se elaboró un análisis del proyecto de ampliación de la empresa y las estrategias que ha ejecutado para cumplir con los objetivos propuestos.

Con base en lo anterior, se realizó la Propuesta de Reorganización Administrativa, la cual inicia con el planteamiento de la estrategia empresarial, la definición de la nueva estructura organizacional, principios corporativos, elaboración de los manuales de procesos y funciones y el sistema de información contable.

Finalmente, se realizó el plan de acción, en el cual se plantean las estrategias, actividades, indicadores de gestión, metas, tiempo, entre otros aspectos.

De esta forma, se pretende entonces contribuir al mejoramiento organizacional de la Empresa Ciclo Nariño a través de una Propuesta que se adapta a sus necesidades y situación actual.

1. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista organizacional, el presente trabajo es importante porque permite satisfacer una necesidad urgente de la empresa; en éste caso, la adecuación de su estructura administrativa de acuerdo a su proyecto de ampliación, con la cual puede llegar a administrar de una manera más eficiente los recursos disponibles y satisfacer de una mejor forma las necesidades de sus clientes. Así mismo, se plantea el desarrollo de un plan de acción con el cual la empresa puede implementar más eficientemente la propuesta de reorganización presentada.

A nivel metodológico, la pasantía desarrolla todas las etapas del diagnóstico organizacional, iniciando con la planeación estratégica y el análisis del proyecto de ampliación (etapa descriptiva); posteriormente, la identificación de los aspectos que debe satisfacer la propuesta de reorganización (etapa analítica) y por último, la elaboración de la propuesta y el plan de acción (etapa final). De esta forma, se ha tratado de seguir una metodología coherente y consistente que permita realizar un trabajo que verdaderamente se adapte a las necesidades de la organización.

Así mismo, el trabajo es importante desde la perspectiva profesional, porque permite la aplicación de herramientas de diagnóstico; en éste caso, la planeación estratégica, por medio de la cual se busca identificar factores críticos de la organización, que puedan ser mejorados a través de la propuesta de reorganización administrativa y del plan estratégico.

Desde la perspectiva académica, la importancia del desarrollo de la pasantía es evidente, puesto que permite cumplir con un requisito para optar al título de Administradora de empresas, por medio de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera universitaria.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años la empresa Ciclo Nariño ha visto como se ha aumentando la demanda de sus productos en el mercado, razón por la cual ha destinado una mayor cantidad de inventarios para abastecer esta demanda creciente; debido a esto, su planta física actual se ha visto limitada, primero que todo para atender a su cada vez mayor número de clientes, y la bodega, para almacenar la gran cantidad y variedad de productos. Así mismo, la empresa no cuenta con los recursos tecnológicos y de Talento Humano para administrar el volumen de información que se genera.

En vista de lo anterior, uno de los propósitos de la empresa planteados para el año 2006 es el diseño e implementación de un proyecto de ampliación, el cual le permita contar con la infraestructura física requerida para atender de manera eficiente la demanda del mercado; del mismo modo, establecer el número de trabajadores necesarios para atender el flujo de información generado y los recursos tecnológicos con los cuales se debe contar para registrar dicha información. Es importante anotar que desde el mes de Junio de 2005, la organización viene adelantando gestiones referentes a la construcción de su nueva planta física, de la cual ya ha desarrollado los planos, y tiene definida su localización, que es su necesidad más urgente, se proyecta que para el año 2006 la planta física estará disponible, se contratará el personal requerido y se adquirirán los recursos tecnológicos necesarios.

Lo anterior, hace que surja la necesidad de replantear la estructura administrativa de la empresa de acuerdo al proyecto de ampliación, que permita la administración eficiente de los recursos humanos, técnicos, físicos, financieros, entre otros.

De esta forma, en la presente pasantía se investigaron cuales son los elementos administrativos que debe cumplir la empresa para adaptarse al proyecto de ampliación, lo cual conllevó al planteamiento de una propuesta de reorganización administrativa. (Qué se va a investigar)

La investigación se desarrolló en la empresa Ciclo Nariño de la Ciudad de Popayán, ubicada en la Carrera 6 No. 5N- 30; en donde se encuentra la bodega de gran parte de sus productos y el lugar de atención al público. (Dónde se va a investigar?)

La propuesta inició con un diagnóstico organizacional, para el cual se empleó como herramienta la planeación estratégica; posteriormente, se desarrolló un análisis del proyecto de ampliación con el fin de definir los requerimientos administrativos que la empresa debe cumplir de acuerdo a su nueva estructura; de éstos dos aspectos, se identificaron las necesidades administrativas que debe satisfacer la propuesta de reorganización. Con el fin de establecer la forma como se plantea una propuesta de reorganización administrativa, se tomaron como referencia algunos proyectos realizados en otras empresas. Por último, se realizó un plan de acción para la implementación de la propuesta, el cual corresponderá ejecutar a la organización. (Cómo se va a investigar?)

La investigación se desarrolló, primero que todo para satisfacer una necesidad organizacional, como es la elaboración de una propuesta de reorganización administrativa de acuerdo a su proyecto de ampliación, que le permita administrar eficazmente sus recursos. Así mismo, el presente trabajo se desarrolló para cumplir con un requisito académico para optar al título de Administradora de Empresas en la Universidad del Cauca. (Por qué se va a investigar?).

De esta forma, el problema radica en definir qué aspectos debe contener una propuesta de reorganización administrativa para que se adapte al proyecto de ampliación de la empresa Ciclo Nariño. La forma de resolverlo, es primero que todo, realizando un diagnóstico organizacional y posteriormente, analizando el proyecto de ampliación. Del diagnóstico y análisis, se identificaron las necesidades que debe satisfacer la propuesta, una vez definidos éstos factores se podrá realizar el planteamiento de la misma y un plan de acción para su implementación.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERALES

Realizar una propuesta de reorganización administrativa que se adapte al proyecto de ampliación de la Empresa Ciclo Nariño de la Ciudad de Popayán.

3.2 ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico organizacional de la empresa utilizando como herramienta la Planeación Estratégica, con el fin de identificar algunos factores críticos que deban ser mejorados a través de la propuesta.
- Analizar el proyecto de ampliación diseñado por la empresa, con el propósito de establecer las nuevas necesidades de organización administrativa.
- Definir los aspectos fundamentales que debe contener la propuesta de reorganización administrativa.
- Elaborar un plan de acción para la implementación de la propuesta.

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 ALMACÉN CICLO NARIÑO

La empresa fue constituida el 29 de Marzo de 1984 por la Señora Alba Cecilia Vallejos Cabrera, está integrada por un establecimiento para atención al público ubicado en la carrera 6 No. 6N – 30.

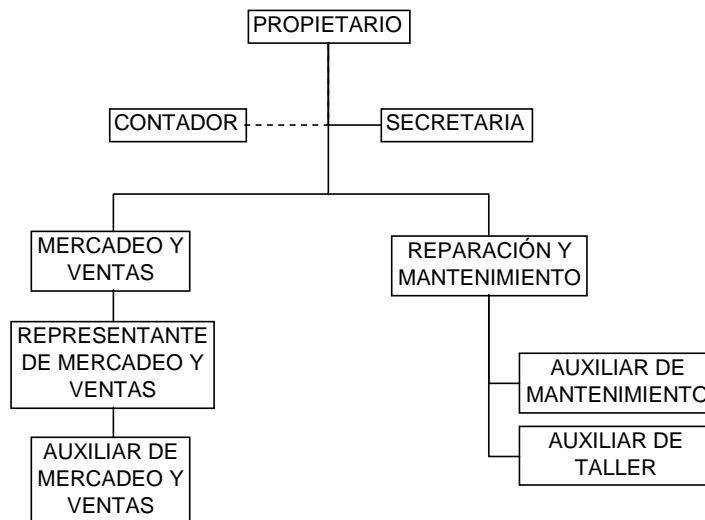
El Administrador actual es el Señor Wilson Cabrera, el cual quiere mejorar la competitividad de la empresa a través de una propuesta de reorganización administrativa la cual permita la adaptación del ente a su proyecto de ampliación, así como administrar de una mejor forma todas sus áreas funcionales y potencializar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

La Actividad económica de la empresa es el comercio al por mayor y detal de Bicicletas y repuestos, para lo cual cuenta con proveedores en la ciudad de Medellín que son importadores directos, que le permite desarrollar su estrategia de mercado de precios bajos.

En la actualidad se ofrecen todo tipo de bicicletas, todo terreno, de carreras, turismo, etc., y accesorios exclusivos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Además de la venta de bicicletas, se ofrecen los servicios de mantenimiento y reparación, para los productos adquiridos en la empresa se brinda garantía de un año, periodo en el cual no se cobra ninguno costo adicional por mantenimiento.

4.1.1 Estructura administrativa actual



Fuente: Almacén y Ciclo Nariño

4.1.2 Principios corporativos actuales

4.1.2.1 Misión

El compromiso principal de Ciclo Nariño es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, ofreciéndole Bicicletas de todo tipo y accesorios de la más alta calidad, apoyándose en la tecnología utilizada y la calidad del personal que conforma la empresa. Así mismo, promover el mejoramiento de la calidad de vida del talento humano y la oferta de nuevos productos asegurando el permanente progreso de la empresa y la retribución adecuada de todos los miembros de la organización, la sociedad y el Estado.

4.1.2.2 Visión

En un periodo de 5 años llegar a consolidarse como la principal empresa en la distribución y comercialización de bicicletas y accesorios en el Departamento del Cauca, con productos innovadores y de la más alta calidad.

En éste mismo periodo de tiempo la empresa se propone: ser una compañía con altos niveles de productividad y por ende más competitiva y agresiva en los mercados donde actúe, lograr un alto grado de sistematización que permita

conectarse con sus clientes, proveedores y consumidores. El conocimiento del cliente, sus necesidades y la calificación de sus servicios será una tarea fundamental para la empresa.

4.1.2.3 Valores

Ética.- El comportamiento de los trabajadores y de la empresa estará enmarcado en toda circunstancia, dentro de los principios de honestidad e integridad.

Compromiso. - El trabajo en equipo, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables del talento humano.

Rentabilidad. - Las empresas buscan alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad. Solo negocios rentables pueden crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y sociedad; por lo tanto, es compromiso de la organización lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

Calidad. - La calidad en la empresas es una manera de vivir, una norma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente.

Competitividad. - El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuno de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica un compromiso de excelencia con la calidad de los productos.

Talento Humano. - Es parte fundamental de la organización; por lo tanto, se le debe respetar, ofrecer oportunidades de desarrollo, crecimiento y retribución justa.

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.1.1 Fortalezas

- 1.- Calidad de los productos que se ofrecen en el mercado
- 2.- Imagen Corporativa en el mercado regional
- 3.- Servicio al cliente, fundamentalmente en la garantía de los productos, mantenimiento y reparación
- 4.- Tiempo de entrega en el mantenimiento y reparación
- 5.- Estructura financiera de la empresa
- 6.- Tecnología de punta para prestar los servicios de mantenimiento y reparación
- 7.- Experiencia del Talento Humano de la Organización
- 8.- Adecuado Clima organizacional
- 9.- Controles de calidad a los productos vendidos, en el mantenimiento y reparación
- 10.- Rentabilidad y retorno de la inversión
- 11.- Capacidad del recurso humano para la prestación del servicio
- 12.- Precios más bajos que sus competidores
- 13.- Diversidad e innovación de productos
- 14.- Estabilidad del Talento Humano
- 15.- Alta capacidad para satisfacer la demanda
- 16.- Bajos costos de distribución y ventas
- 17.- Fortaleza de los proveedores y disponibilidad permanente de productos
- 18.- Alto nivel de liquidez
- 19.- Exclusividad de algunos productos
- 20.- Agresividad para enfrentar la competencia

5.1.2 Debilidades

- 1.- La planta física no satisface adecuadamente las necesidades de los clientes
- 2.- No se cuenta con un sistema de información contable financiero
- 3.- No se han elaborado los manuales de funciones, procesos y procedimientos
- 4.- No se desarrollan procesos de planeación administrativa y financiera adecuados
- 5.- El proceso de toma de decisiones se realiza con base en la intuición y experiencia de la propietaria y el administrador
- 6.- No se aplican los principios corporativos en el trabajo diario del recurso humano
- 7.- Deficiencias evidentes en el control de inventarios
- 8.- No se emplean recursos computarizados para el manejo de la información
- 9.- No hay un sistema de control de gestión para el recurso humano
- 10.- No se han diseñado mecanismos para medir el nivel del servicio al cliente externo
- 11.- No se ha implementado una base de datos para la administración de clientes
- 12.- Deficiencia en los sistemas de promoción y publicidad de productos

5.1.3 Oportunidades

- 1.- Desarrollo de nuevas tecnologías para el ensamblado y mantenimiento de bicicletas
- 2.- Software para el manejo de la información contable financiera de las empresas
- 3.- Facilidades para la importación de bicicletas y accesorios desde los Estados Unidos

- 4.- Recursos económicos que ofrece el Estado, los cuales se canalizan a través de organizaciones como el Fondo Nacional de Desarrollo (Fondo Emprender), por medio de proyectos empresariales o planes de negocios
- 5.- Gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de equipos de cómputo y accesorios
- 6.- No hay almacenes especializados en bicicletas y accesorios en otros municipios del Cauca
- 7.- Descuentos tributarios por la contratación de empleados
- 8.- Propuesta de reorganización administrativa
- 9.- Descuentos por la compra de determinadas cantidades de productos, ya sea ante importadores directos a nivel nacional o importando directamente
- 10.- Empresas desarrolladoras de software, páginas Web y publicidad a través de Internet

5.1.4 Amenazas

- 1.- Gran cantidad de competidores en el mercado local
- 2.- Alto costo de mantenimiento de los inventarios
- 3.- Bajo nivel de rotación de algunos productos
- 4.- Costo variable de los productos que se adquieren a través de importadores directos
- 5.- Tratado de Libre Comercio (TLC)
- 6.- Nuevos impuestos como consecuencia del proyecto de ampliación de la empresa
- 7.- Alto nivel de innovación de productos y accesorios en el mercado de las bicicletas
- 8.- Grado alto de obsolescencia de los inventarios
- 9.- No se ha definido exactamente la relación Beneficio / Costo del Proyecto de Ampliación
- 10.- Situación socioeconómica de la región

5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 1. Matriz EFI – Almacén Ciclo Nariño

FACTORES CLAVES		PONDERADO	CLASIF.	TOTAL PONDERADO
DEBILIDADES				
1	La planta física no satisface adecuadamente las necesidades de los clientes	0,04	1	0,04
2	No se cuenta con un sistema de información contable financiero	0,03	1	0,03
3	No se han elaborado los manuales de funciones, procesos y procedimientos	0,01	1	0,01
4	No se desarrollan procesos de planeación administrativa y financiera adecuados	0,02	1	0,02
5	El proceso de toma de decisiones se realiza con base en la intuición y experiencia de la propietaria y el administrador	0,03	1	0,03
6	No se aplican los principios corporativos en el trabajo diario del recurso humano	0,01	1	0,01
7	Deficiencias evidentes en el control de inventarios	0,02	1	0,02
8	No se emplean recursos computarizados para el manejo de la información	0,03	1	0,03
9	No hay un sistema de control de gestión para el recurso humano	0,02	1	0,02
10	No se han diseñado mecanismos para medir el nivel del servicio al cliente externo	0,02	1	0,02
11	No se ha implementado una base de datos para la administración de clientes	0,01	2	0,02
12	Deficiencia en los sistemas de promoción y publicidad de productos	0,02	1	0,02
FORTALEZAS				
1	Calidad de los productos que se ofrecen en el mercado	0,04	4	0,16
2	Imagen Corporativa en el mercado regional	0,04	4	0,16
3	Servicio al cliente, fundamentalmente en la garantía de los productos, mantenimiento y reparación	0,03	4	0,12
4	Tiempo de entrega en el mantenimiento y reparación	0,02	4	0,08
5	Estructura financiera de la empresa	0,04	4	0,16
6	Tecnología de punta para prestar los servicios de mantenimiento y reparación	0,03	4	0,12
7	Experiencia del Talento Humano de la Organización	0,02	4	0,08

FACTORES CLAVES		PONDERADO	CLASIF.	TOTAL PONDERADO
8	Adecuado Clima organizacional	0,02	4	0,08
9	Controles de calidad a los productos vendidos, en el mantenimiento y reparación	0,04	4	0,16
10	Rentabilidad y retorno de la inversión	0,06	4	0,24
11	Capacidad del recurso humano para la prestación del servicio	0,04	4	0,16
12	Precios más bajos que sus competidores	0,05	4	0,2
13	Diversidad e innovación de productos	0,04	4	0,16
14	Estabilidad del Talento Humano	0,02	3	0,06
15	Alta capacidad para satisfacer la demanda	0,06	4	0,24
16	Bajos costos de distribución y ventas	0,02	4	0,08
17	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad permanente de productos	0,03	4	0,12
18	Alto nivel de liquidez	0,05	4	0,2
19	Exclusividad de algunos productos	0,04	4	0,16
20	Agresividad para enfrentar la competencia	0,05	4	0,2
TOTAL		1,00		3,21

Fuente: Pasantía Empresarial - Ciclo Nariño, 2006

Clasificación de los Factores Claves:

- 1 Debilidad Importante
- 2 Debilidad Menor
- 3 Fortaleza Menor
- 4 Fortaleza Importante

5.2.1 Análisis del resultado de la Matriz EFI

En una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que, las calificaciones por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

El resultado obtenido es de 3.21, lo cual indica que la empresa tiene una posición interna fuerte, es decir, son más importantes sus fortalezas que sus debilidades; de esta forma, la empresa tiene fortalezas que le permiten en un

momento determinado aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, esta posición permite que la empresa pueda ser competitiva, eficiente y pueda implementar estrategias agresivas como la penetración de nuevos mercados.

5.2.2 Análisis de factores claves de la Matriz EFI

<i>Factor Clave</i>	Calidad de los productos que se ofrecen en el mercado
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	En un entorno competitivo, la calidad de los productos se convierte en un aspecto diferenciador en el mercado, por esta razón, la empresa se ha enfocado en implementar una estrategia de calidad para posicionarse, para lo cual, verifica que antes de entregar el producto al cliente éste haya cumplido con todos los parámetros de calidad requeridos por el fabricante.

<i>Factor Clave</i>	Imagen Corporativa en el mercado regional
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	La empresa se ha posicionado en el mercado fundamentalmente por la calidad de sus productos, el servicio post – venta, innovación y exclusividad, preocupándose por satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a bicicletas y accesorios, lo cual ha contribuido a optimizar año tras año su imagen como empresa seria y responsable en el mercado regional.

<i>Factor Clave</i>	Servicio al cliente, fundamentalmente en la garantía de los productos, mantenimiento y reparación
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	La garantía de los productos y la calidad del servicio de mantenimiento y reparación en éste periodo, hace que éste factor sea una ventaja competitiva con respecto a las otras empresas del ramo en la Ciudad de Popayán. Igualmente, si el producto sufre averías importantes es devuelto al fabricante y se entrega al cliente un producto nuevo en el menor tiempo posible, aspecto que ha sido percibido por el mercado para contribuir al mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa.

<i>Factor Clave</i>	Tiempo de entrega en el mantenimiento y reparación
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	<p>La organización se ha enfocado en que el servicio de mantenimiento y reparación sea oportuno, o sea, que se desarrolle en el menor tiempo posible, estrategia que ha permitido incrementar el nivel de ingresos por éste concepto.</p> <p>Esto es factible, porque se cuenta con tecnología de punta para la prestación de éste servicio, es un factor que ha permitido optimizar la posición competitiva de la empresa.</p>

<i>Factor Clave</i>	Estructura financiera de la empresa
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	<p>La empresa tiene los activos requeridos para operar y prestar un buen servicio al cliente; de los cuales, aproximadamente el 80% es propio de la organización, mientras que, el 20% corresponde a pasivos.</p> <p>Del total de activos, el 65% representa activos disponibles, principalmente por concepto de efectivo e inventarios, mientras que, el 35% a activos fijos.</p> <p>Del total de pasivos, el 27,35% corresponde a pasivos corrientes y el 72,65% a pasivos a largo plazo.</p> <p>Como se observa, la estructura financiera es buena, principalmente, porque la mayor parte de sus activos pertenece a la organización, de estos la mayoría son corrientes, o sea, convertibles en efectivo en el corto plazo, igualmente, porque de los pasivos la mayoría son a largo plazo.</p>

<i>Factor Clave</i>	Tecnología de punta para prestar los servicios de mantenimiento y reparación
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	Este factor es una ventaja competitiva importante, primero que todo porque permite prestar un servicio de calidad que verdaderamente genere un valor agregado en los clientes y segundo, porque la mayor parte de sus competidores prestar este servicio con tecnología propia.

<i>Factor Clave</i>	Experiencia del Talento Humano de la Organización
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	La experiencia en el desarrollo de cualquier actividad productiva es un factor esencial, que conlleva a la especialización, en éste caso, la propietario lleva más de 30 años de experiencia, periodo en el cual ha logrado consolidar la empresa, así mismo, el equipo técnico lleva más de 20 años de experiencia, la mayoría de los cuales prestando sus servicios a la organización.

<i>Factor Clave</i>	Adecuado Clima organizacional
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	El desarrollo del clima organizacional ha sido uno de los factores en los cuales se ha enfocado más la propietaria de la empresa, o sea, que haya una adecuada remuneración, establecimiento de motivadores de logro, desarrollo de jornadas de integración, capacitación, entre los más importantes, éste factor ha contribuido verdaderamente al crecimiento de la empresa y a ser eficientes en el logro de los objetivos organizacionales.

<i>Factor Clave</i>	Controles de calidad a los productos vendidos, en el mantenimiento y reparación
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	Cada fabricante de bicicletas y accesorios tiene parámetros de calidad previamente definidos, en el caso de productos de marca, los cuales son esmeradamente cumplidos por la organización. Igualmente, cuando se ensamblan productos de distintas marcas, se realiza un control de calidad como altura del asiento, alineación de las ruedas, tensión de los radios, etc.

<i>Factor Clave</i>	Rentabilidad y retorno de la inversión
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	Este factor ha contribuido a que la empresa haya podido crecer en el mercado, posicionarse y consolidar sus fortalezas. En el año 2005, el margen neto de rentabilidad fue del 30,28%, así mismo, la Tasa Interna de Retorno de la inversión es superior al 40%, factores que han contribuido a que la empresa optimice su estructura financiera.

<i>Factor Clave</i>	Capacidad del recurso humano para la prestación del servicio
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	El recurso humano de la empresa asiste de forma constante a capacitaciones de servicio al cliente y a talleres de mantenimiento y reparación, lo cual permite una óptima calidad en la prestación de los servicios que ofrece la empresa.

<i>Factor Clave</i>	Precios más bajos que sus competidores
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	Un factor que ha contribuido a que la empresa se posicione en el mercado local son los bajos precios de sus productos que comparativamente son inferiores a los de la competencia, según investigaciones de mercado realizado por la misma organización. Esto ha sido posible gracias a que los proveedores actuales son importadores directos, en éste caso, LEN Importaciones.

<i>Factor Clave</i>	Diversidad e innovación de productos
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	La empresa ofrece, además de la calidad, productos innovadores acordes a las nuevas tendencias del mercado y exigencias de los clientes, factor que ha permitido posicionarse en el mercado regional

<i>Factor Clave</i>	Estabilidad del Talento Humano
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Menor
<i>Análisis del factor</i>	Una de las preocupaciones de la organización es brindar estabilidad laboral y económica a su talento humano, razón por la cual el grado de permanencia es muy alto, este aspecto ha contribuido a que los empleados se identifiquen con la empresa y contribuyan a lograr los objetivos y metas propuestas por la administración.

<i>Factor Clave</i>	Alta capacidad para satisfacer la demanda
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	Debido a la alta cantidad y diversidad de productos en bodega, la empresa puede satisfacer plenamente la demanda real y potencial del mercado a diferencia de muchos de sus competidores. La disponibilidad de productos ha contribuido a incrementar progresivamente la demanda.

<i>Factor Clave</i>	Bajos costos de distribución y ventas
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	Dentro del Estado de Resultados, los gastos operacionales de Distribución y ventas son los menos representativos, equivalentes aproximadamente al 5% del total, así mismo, este rubro ha descendido en los últimos 5 años a una tasa promedio anual del 1,02%. Factor que ha contribuido a mejorar los márgenes de utilidad y rentabilidad del negocio.

<i>Factor Clave</i>	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad permanente de productos
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	La empresa posee una estructura de proveedores adecuada a sus necesidades específicas; además de LEN Importaciones, se tiene varios contactos con proveedores de similar importancia y capacidad de abastecimiento, los que cuentan con una gran logística de distribución, elemento que garantiza a los clientes locales oportunidad en la entrega de los productos.

<i>Factor Clave</i>	Alto nivel de liquidez
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	El nivel de liquidez de la organización se ve reflejado en el flujo de caja y en el capital de trabajo disponible. Uno de los aspectos que ha contribuido a este logro, es el crédito que le brindan sus proveedores y que casi la totalidad de productos se venden de contado, por lo tanto, las políticas de clientes y de proveedores actuales son adecuadas y permiten que la empresa pueda generar grandes excedentes de efectivo.

<i>Factor Clave</i>	Exclusividad de algunos productos
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	La empresa importa algunos productos que son exclusivos, por su costo y material de construcción, que tienen un mercado específico. El cliente los encarga y paga el 50% del costo de los mismos y el otro 50% a la entrega de los mismos. Igualmente, se maneja un stock de inventarios de productos que solamente oferta la empresa en el mercado regional.

<i>Factor Clave</i>	Agresividad para enfrentar la competencia
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Importante
<i>Análisis del factor</i>	Por su fortaleza financiera, fundamentalmente, la organización implementa en ocasiones estrategias de precios con el fin de captar un mayor número de clientes, factor que ha contribuido ha incrementar progresivamente su participación en el mercado.

<i>Factor Clave</i>	La planta física no satisface adecuadamente las necesidades de los clientes
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Es un aspecto crítico que ha venido afectando el servicio al cliente, razón por la cual, la propuesta de reorganización administrativa se ha concentrado en el mejoramiento de la planta física, puesto que la actual no se adecua al tamaño del mercado.

<i>Factor Clave</i>	No se cuenta con un sistema de información contable financiero
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	El sistema de información contable financiero actual no es adecuado, principalmente por la oportunidad de la información. La contabilidad se lleva más que todo con objetivos tributarios más que para la toma de decisiones de la administración.

<i>Factor Clave</i>	No se han elaborado los manuales de funciones, procesos y procedimientos
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Los manuales constituyen un orientador básico para el recurso humano que contribuye a lograr eficiencia organizacional. Hasta el momento estos manuales no habían sido requeridos, pero con el Proyecto de Ampliación, se podría decir que son prioritarios si se tiene en cuenta que uno de los propósitos es la ampliación de la planta de personal.

<i>Factor Clave</i>	No se desarrollan procesos de planeación administrativa y financiera adecuados
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	La empresa no desarrolla adecuado procesos de planeación, lo que en algunos casos ha conllevado a tomar decisiones erradas que han desmejorado la situación financiera de la empresa y ha generado pérdidas, por lo tanto, es prioritario que antes de cualquier decisión o proyecto se realice un presupuesto o plan estratégico.

<i>Factor Clave</i>	El proceso de toma de decisiones se realiza con base en la intuición y experiencia de la propietaria y el administrador
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	En un entorno competitivo este es uno de los errores más comunes que conlleva al fracaso empresarial, la intuición y experiencia es importante, pero es solo una parte de las variables que se deben tener en cuenta al ejecutar el proceso administrativo, en donde es necesario planear rigurosamente, posteriormente, organizar los recursos y dirigir su ejecución y por último evaluar la gestión a través de indicadores de logro planteados previamente.

<i>Factor Clave</i>	No se aplican los principios corporativos en el trabajo diario del recurso humano
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Es importante que el trabajo de los empleados contribuya al logro de los objetivos y metas de la organización, para esto, es esencial la aplicación de los principios corporativos. Por lo tanto, la empresa debe socializarlos y capacitar en la aplicación de los mismos a su labor diaria como estrategia para lograr la eficiencia organizacional.

<i>Factor Clave</i>	Deficiencias evidentes en el control de inventarios
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Se podría decir que los inventarios es uno de los aspectos críticos de la organización, el cual consiste en que se solicitan más productos que los requeridos y en ocasiones se deja de pedir productos y accesorios que en verdad tienen una alta rotación, lo cual contribuye a incrementar los costos de almacenamiento y obsolescencia, de esta forma, la política de inventarios actual es deficiente.

<i>Factor Clave</i>	No se emplean recursos computarizados para el manejo de la información
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Uno de los elementos que brindan competencia empresarial es la disponibilidad de la información ya sea financiera u operativa, para el logro de éste objetivo es importante la introducción de recursos computarizados para el manejo de la misma, de esta manera, es prioritario para el negocio la consecución de éste recurso para lograr oportunidad y pertinencia en el flujo de la información.

<i>Factor Clave</i>	No hay un sistema de control de gestión para el recurso humano
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	En toda empresa es importante evaluar la gestión del recurso humano, para esto se debe realizar una planeación previa en la cual se establezcan indicadores de logro, los cuales se constituyen en el estándar básico del proceso evaluativo. Actualmente, en la empresa no se evalúa la gestión del recurso humano de forma óptima, puesto que no se desarrollan etapas de planeación y presupuestación que permitan su evaluación permanente.

<i>Factor Clave</i>	No se han diseñado mecanismos para medir el nivel del servicio al cliente externo
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	A pesar que la empresa se ha enfocado en la calidad, innovación, variedad y servicio post venta como estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes, es necesario diseñar herramientas que permitan medir ese grado resatisfacción; por ejemplo, una Auditoría Externa del Servicio (AES), en la cual se conozcan sus expectativas, necesidades de forma clara y se identifiquen factores críticos que deban ser mejorados, con esto se logra mejorar la imagen corporativa y el nivel de competitividad.

<i>Factor Clave</i>	No se ha implementado una base de datos para la administración de clientes
<i>Clasificación</i>	Debilidad Menor
<i>Análisis del factor</i>	La Administración de Clientes es un concepto importante aunque no prioritario en el mundo de los negocios, sin embargo, permite darle un trato personalizado a los clientes de acuerdo a sus características específicas, que es lo que en esencia buscan las personas; por lo tanto, si se desea ser más competitivos y optimizar el servicio al cliente sería interesante la implementación de esta estrategia.

<i>Factor Clave</i>	Deficiencia en los sistemas de promoción y publicidad de productos
<i>Clasificación</i>	Debilidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	<p>La empresa no ha diseñado un sistema de promoción y publicidad adecuado a sus necesidades, la promoción no se realiza y la publicidad se limita a tarjetas de presentación.</p> <p>Aunque la organización ha logrado incrementar el nivel de ventas en los últimos años sin necesidad de recurrir a esta estrategia, sería conveniente tenerla en cuenta en el caso de penetrar nuevos mercados.</p>

5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 2. Matriz EFE – Almacén Ciclo Nariño

	FACTORES CLAVES	PONDERADO	CLASIF.	TOTAL PONDERADO
AMENAZAS				
1	Gran cantidad de competidores en el mercado local	0,06	1	0,06
2	Alto costo de mantenimiento de los inventarios	0,05	1	0,05
3	Bajo nivel de rotación de algunos productos	0,06	1	0,06
4	Costo variable de los productos que se adquieren a través de importadores directos	0,07	1	0,07
5	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,07	1	0,07
6	Aumento de impuestos como consecuencia del proyecto de ampliación de la empresa	0,05	1	0,05
7	Alto nivel de innovación de productos y accesorios en el mercado de las bicicletas	0,02	2	0,04
8	Grado alto de obsolescencia de los inventarios	0,05	1	0,05
9	No se ha definido exactamente la relación Beneficio / Costo del Proyecto de Ampliación	0,06	1	0,06
10	Situación socioeconómica de la región	0,04	1	0,04
OPORTUNIDADES				
1	Desarrollo de nuevas tecnologías para el ensamblado y mantenimiento de bicicletas	0,07	4	0,28
2	Software para el manejo de la información contable financiera de las empresas	0,06	4	0,24
3	Facilidades para la importación de bicicletas y accesorios desde los Estados Unidos	0,07	4	0,28
4	Recursos económicos que ofrece el Estado, los cuales se canalizan a través de organizaciones como el Fondo Nacional de Desarrollo (Fondo Emprender), por medio de proyectos empresariales o planes de negocios	0,02	3	0,06
5	Gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de equipos de cómputo y accesorios	0,03	3	0,09

	FACTORES CLAVES	PONDERADO	CLASIF.	TOTAL PONDERADO
6	No hay almacenes especializados en bicicletas y accesorios en otros municipios del Cauca	0,06	4	0,24
7	Descuentos tributarios por la contratación de empleados	0,02	3	0,06
8	Propuesta de reorganización administrativa	0,05	4	0,2
9	Descuentos por la compra de determinadas cantidades de productos, ya sea ante importadores directos a nivel nacional o importando directamente	0,05	4	0,2
10	Empresas desarrolladoras de software, páginas Web y publicidad a través de Internet	0,04	4	0,16
	TOTAL	1,00		2,36

Fuente: Pasantía Empresarial - Ciclo Nariño, 2006

Clasificación de los Factores Claves:

- 1 Amenaza Importante
- 2 Amenaza Menor
- 3 Oportunidad Menor
- 4 Oportunidad Importante

5.3.1 Análisis del resultado de la Matriz EFE

En la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

El resultado obtenido es de 2,36, inferior a 2,5, lo cual indica que las estrategias implementadas por la empresa no están aprovechando de forma optima las oportunidades que ofrece el mercado y contrarrestando las amenazas. De esta manera, que la empresa debe diseñar e implementar

estrategias que permitan potencializar sus fortalezas con lo cual pueda aprovechar la considerable cantidad de oportunidades que le ofrece el entorno.

5.3.2 Análisis de factores claves de la Matriz EFE

<i>Factor Clave</i>	Desarrollo de nuevas tecnologías para el ensamblado y mantenimiento de bicicletas
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	La incorporación de tecnología a los procesos productivos contribuye a incrementar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones del negocio, a elevar los niveles de competitividad y a prestar un mejor servicio, por lo tanto, sería una alternativa estratégica importante que serviría para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

<i>Factor Clave</i>	Software para el manejo de la información contable financiera de las empresas
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Incorporar software para la administración de la información contable financiera es una estrategia prioritaria, puesto que permite contar con información confiable y oportuna con la cual se pueda mejorar u optimizar el proceso de toma de decisiones a disminuir el grado de incertidumbre en el mismo.

<i>Factor Clave</i>	Facilidades para la importación de bicicletas y accesorios desde los Estados Unidos
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	La importación directa de productos sería una estrategia que permitiría la reducción de costos por concepto de compra de mercancías, con la cual se podrían ofrecer precios más competitivos en el mercado.

<i>Factor Clave</i>	Recursos económicos que ofrece el Estado, los cuales se canalizan a través de organizaciones como el Fondo Nacional de Desarrollo (Fondo Emprender), por medio de proyectos empresariales o planes de negocios
<i>Clasificación</i>	Fortaleza Menor
<i>Análisis del factor</i>	A pesar que la empresa posee una estructura financiera, un capital de trabajo y un nivel de liquidez bueno, podría ser una alternativa importante de consecución de recursos económicos si se tiene en cuenta que éstos son no reembolsables, con los cuales se podría penetrar nuevos mercados y mejorar la infraestructura física.

<i>Factor Clave</i>	Gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de equipos de cómputo y accesorios
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Si se tiene en cuenta la necesidad prioritaria de incorporar equipos de cómputo para el manejo de la información generada por la empresa, esta es una oportunidad importante, puesto que se puede obtener este recurso a bajo precio teniendo en cuenta el gran número de oferentes en el mercado, de esta forma, se pueden adquirir sin desestabilizar la estructura financiera de la organización.

<i>Factor Clave</i>	No hay almacenes especializados en bicicletas y accesorios en otros municipios del Cauca
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Este factor es una oportunidad importante para la implementación de una estrategia de penetración de mercados, en los cuales se pueda constituir una agencia de la empresa, con esto se puede lograr el incremento en los volúmenes de ventas y la optimización de los márgenes de rentabilidad y liquidez.

<i>Factor Clave</i>	Descuentos tributarios por la contratación de empleados
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Menor
<i>Análisis del factor</i>	Es una oportunidad interesante de implementar si se tiene en cuenta el Proyecto de Ampliación que viene ejecutando la empresa, con esto se puede reducir los gastos de nómina, porque el Estado subsidia aproximadamente el 50% del salario básico e igualmente los gastos tributarios con lo cual se puedan optimizar los márgenes de utilidad y rentabilidad del negocio.

<i>Factor Clave</i>	Propuesta de reorganización administrativa
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Teniendo en cuenta que la propuesta de reorganización administrativa se ha desarrollado en conjunto con el administrador y la propietaria de la empresa y de acuerdo a las necesidades específicas del negocio, sería pertinente y recomendable su implementación como una estrategia de mejoramiento organizacional.

<i>Factor Clave</i>	Descuentos por la compra de determinadas cantidades de productos, ya sea ante importadores directos a nivel nacional o importando directamente
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	De acuerdo a la demanda actual y potencial del mercado y a la estructura financiera de la empresa sería recomendable analizar la posibilidad de implementar esta estrategia con la cual se pueden disminuir el costo de adquisición de los productos.

<i>Factor Clave</i>	Empresas desarrolladoras de software, páginas Web y publicidad a través de Internet
<i>Clasificación</i>	Oportunidad Importante
<i>Análisis del factor</i>	Si se tiene en cuenta que una de las necesidades básicas de la organización es la sistematización de la información, sería conveniente el desarrollo de una estrategia para la adquisición de software de acuerdo a las necesidades de la empresa. De esta forma, es una oportunidad importante si se tiene en cuenta que en la Ciudad de Popayán hay organizaciones que pueden satisfacer esta necesidad.

<i>Factor Clave</i>	Gran cantidad de competidores en el mercado local
<i>Clasificación</i>	Amenaza Importante
<i>Análisis del factor</i>	En el mercado local hay una gran cantidad de empresas competidoras, aunque la gran mayoría no posee la estructura financiera, la estructura de proveedores y clientes y la imagen corporativa que tiene Ciclo Nariño, sin embargo, sería pertinente la implementación de estrategias que consideren la posibilidad de crear alianzas con otras empresas para estandarizar precios o de tomar un perfil agresivo para enfrentar la competencia.

<i>Factor Clave</i>	Alto costo de mantenimiento de los inventarios
<i>Clasificación</i>	Amenaza Importante
<i>Análisis del factor</i>	Debido a la falta de planeación de inventarios, en algunos casos se piden más productos que los requeridos por la empresa, lo cual trae como consecuencia sobrecostos en el mantenimiento como alquiler de bodegas, puesto que en la planta física actual es difícil su ubicación.

<i>Factor Clave</i>	Bajo nivel de rotación de algunos productos
<i>Clasificación</i>	Amenaza importante
<i>Análisis del factor</i>	Este factor se ha convertido en una amenaza potencial a la estructura financiera de la empresa, puesto que es una inversión que no es convertible fácilmente en efectivo, debido a la falta de planeación de inventarios.

<i>Factor Clave</i>	Costo variable de los productos que se adquieren a través de importadores directos
<i>Clasificación</i>	Amenaza Importante
<i>Análisis del factor</i>	Las precios de las bicicletas y accesorios están bajo la influencia de la fluctuación del dólar, aspecto que en algunas ocasiones desfavorece los objetivos de utilidad y rentabilidad del negocio, puesto que a nivel interno los precios generalmente permanecen constantes.

<i>Factor Clave</i>	Tratado de Libre Comercio (TLC)
<i>Clasificación</i>	Fortaleza importante
<i>Análisis del factor</i>	Es una amenaza potencial para la empresa, puesto que mediante éste tratado puede entrar productos a bajo precio que pueden ser adquiridos directamente por los clientes; incluso, transnacionales que venden esta clase de mercancía pueden establecer sus agencias en ciudades cercanas, lo cual afectaría notablemente el desempeño operativo y financiero de la organización.

<i>Factor Clave</i>	Aumento de los impuestos como consecuencia del proyecto de ampliación de la empresa
<i>Clasificación</i>	Amenaza Importante
<i>Análisis del factor</i>	Debido al incremento de los activos fijos fundamentalmente, la carga fiscal de la organización se incrementará, sin embargo el proyecto de ampliación como se ha presupuestado puede tener un mayor número de beneficios que de costos, razón por la cual se está ejecutando.

<i>Factor Clave</i>	Alto nivel de innovación de productos y accesorios en el mercado de las bicicletas
<i>Clasificación</i>	Amenaza Menor
<i>Análisis del factor</i>	Debido a los altos niveles de innovación de productos, la empresa debe rotar de forma eficiente sus inventarios, con el fin de ofrecer a los clientes productos de última tecnología. De esta forma, se hace imperioso desarrollar un sistema de planeación de inventarios con el fin de disminuir los costos por almacenamiento y obsolescencia.

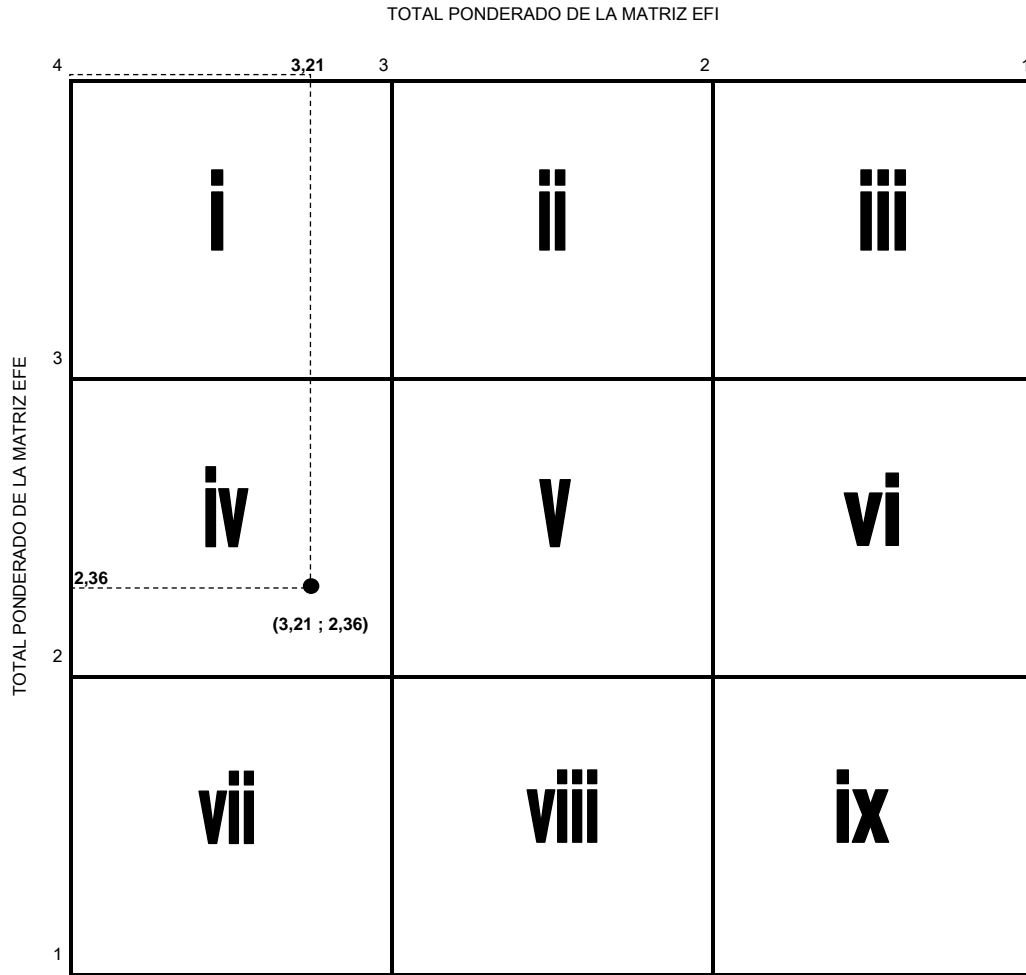
<i>Factor Clave</i>	Grado alto de obsolescencia de los inventarios
<i>Clasificación</i>	Amenaza Importante
<i>Análisis del factor</i>	Un problema que se viene presentando en la empresa es la obsolescencia de los inventarios, factor que afecta el aspecto financiero de la empresa debido a activos improductivos, por lo tanto, sería conveniente desarrollar campañas de promoción para convertir en efectivo las existencias obsoletas, principalmente los accesorios.

<i>Factor Clave</i>	No se ha definido exactamente la relación Beneficio / Costo del Proyecto de Ampliación
<i>Clasificación</i>	Amenaza importante
<i>Análisis del factor</i>	<p>Como se anotó anteriormente, la planeación es una de las deficiencias principales de la empresa, el proyecto de ampliación no fue la excepción, el cual se ha venido ejecutando de acuerdo a los criterios de la propietaria y sin una programación previa que permita el control de las variables involucradas, el cual puede convertirse en una amenaza a la estructura financiera. Hubiera sido aconsejable elaborar una evaluación financiera de éste proyecto con el fin de definir indicadores como el VPN, la TIR, CAE y la R B/C con el fin de establecer la pertinencia del mismo.</p> <p>De todas formas, el proyecto de ampliación se está ejecutando porque responde a una necesidad urgente y evidente del negocio como es el mejoramiento de la planta física.</p>

<i>Factor Clave</i>	Situación socioeconómica de la región
<i>Clasificación</i>	Amenaza Importante
<i>Análisis del factor</i>	<p>La situación social de la región puede afectar en un momento determinado la empresa, por la gran cantidad de grupos al margen de la ley que extorsionan y secuestran a los empresarios; igualmente, la situación económica, debido a los altos niveles de desempleo de la región, elemento que afecta el poder de compra de los clientes, lo cual influye directamente en el nivel de ventas de las empresas.</p>

5.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Figura 1. Matriz Interna – Externa – Almacén Ciclo Nariño



5.4.1 Análisis de la Matriz Interna – Externa (IE)

La Matriz IE se sustenta en dos dimensiones: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y, cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente. Los totales ponderados que se derivan de la divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar

promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

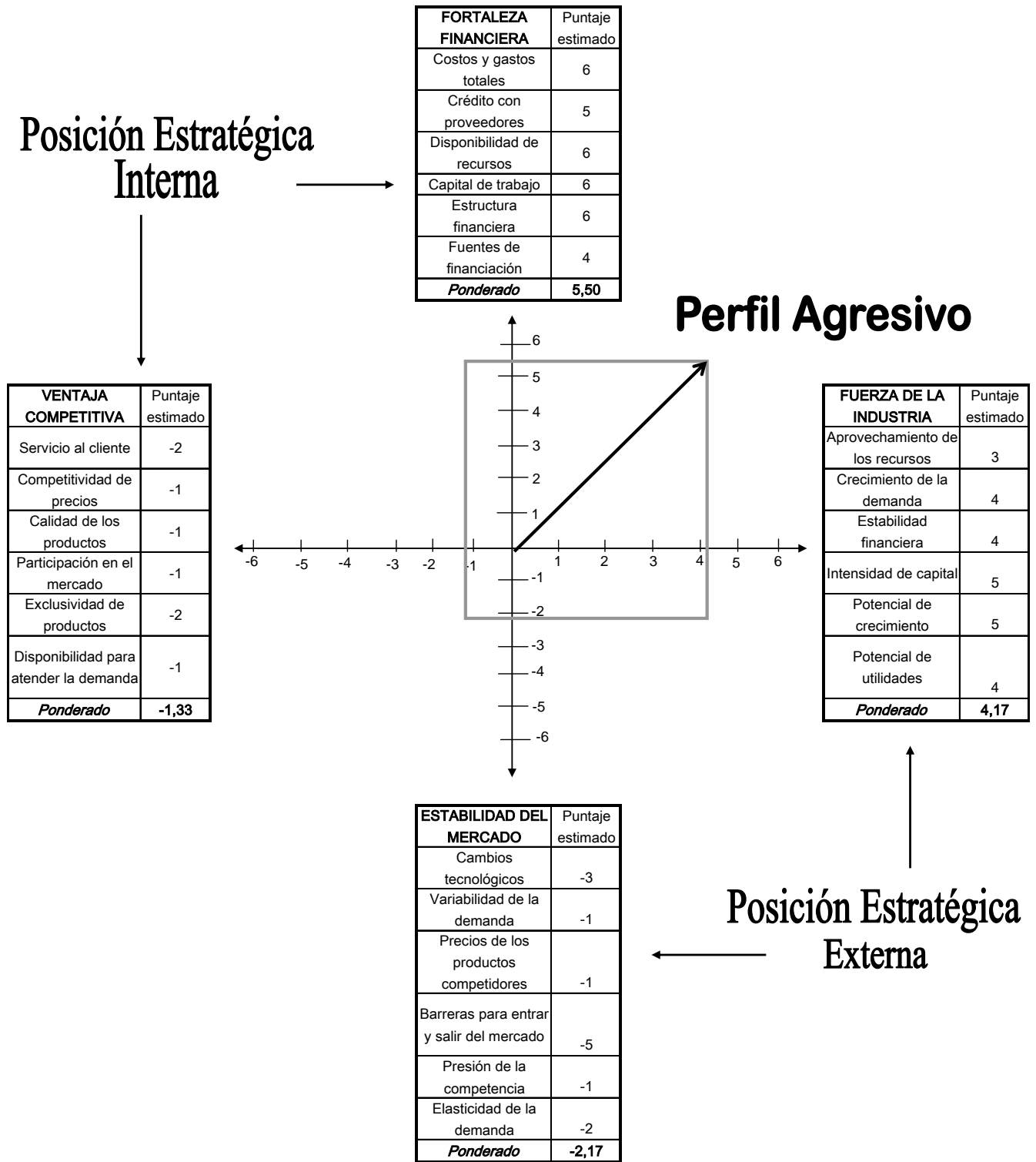
El resultado de la Matriz Interna – Externa (IE) se ubica en el Cuadrante IV, lo cual indica que la empresa debe crecer y construir, o sea, diseñar e implementar estrategias “intensivas” como penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto o estrategias integrativas como integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.

5.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante en la Planeación Estratégica. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cual es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Figura 2. Matriz PEYEA- Almacén Ciclo Nariño



Fuente: Pasantía Empresarial - Ciclo Nariño, 2006

5.5.1 Análisis de la Matriz PEYEA

El resultado de la Matriz PEYEA indica que la empresa es financieramente fuerte, la cual ha tenido resultados importantes en una industria estable y creciente, por lo tanto, es conveniente diseñar e implementar estrategias agresivas que permitan su consolidación en el mercado.

De esta forma, la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas y 3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables.

5.6 MATRIZ DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA – Almacén Ciclo Nariño

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1	Calidad de los productos que se ofrecen en el mercado	1	La planta física no satisface adecuadamente las necesidades de los clientes	
	2	Imagen Corporativa en el mercado regional	2	No se cuenta con un sistema de información contable financiero	
	3	Servicio al cliente, fundamentalmente en la garantía de los productos, mantenimiento y reparación	3	No se han elaborado los manuales de funciones, procesos y procedimientos	
	4	Tiempo de entrega en el mantenimiento y reparación	4	No se desarrollan procesos de planeación administrativa y financiera adecuados	
	5	Estructura financiera de la empresa	5	El proceso de toma de decisiones se realiza con base en la intuición y experiencia de la propietaria y el administrador	
	6	Tecnología de punta para prestar los servicios de mantenimiento y reparación	6	No se aplican los principios corporativos en el trabajo diario del recurso humano	
	7	Experiencia del Talento Humano de la Organización	7	Deficiencias evidentes en el control de inventarios	
	8	Adecuado Clima organizacional	8	No se emplean recursos computarizados para el manejo de la información	
	9	Controles de calidad a los productos vendidos, en el mantenimiento y reparación	9	No hay un sistema de control de gestión para el recurso humano	
	10	Rentabilidad y retorno de la inversión	10	No se han diseñado mecanismos para medir el nivel del servicio al cliente externo	
	11	Capacidad del recurso humano para la prestación del servicio	11	No se ha implementado una base de datos para la administración de clientes	
	12	Precios más bajos que sus competidores	12	Deficiencia en los sistemas de promoción y publicidad de productos	
	13	Diversidad e innovación de productos			
	14	Estabilidad del Talento Humano			
	15	Alta capacidad para satisfacer la demanda			
	16	Bajos costos de distribución y ventas			
	17	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad permanente de productos			
	18	Alto nivel de liquidez			
	19	Exclusividad de algunos productos			
	20	Agresividad para enfrentar la competencia			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Desarrollo de nuevas tecnologías para el ensamblado y mantenimiento de bicicletas	1	Adquisición de nuevas tecnologías para optimizar el servicio de mantenimiento y reparación de bicicletas (O1, F5, F18)	1	Implementación de la presente propuesta de reorganización administrativa. (O8, D2, D3)
2	Software para el manejo de la información contable financiera de las empresas	2	Importación directa de productos desde Estados Unidos con el propósito de mejorar la utilidad y rentabilidad del negocio. (O3, O9, F2, F5, F10, F18)	2	Ejecución de una Auditoria de Servicio al Cliente Externo para definir sus expectativas en cuanto a la infraestructura física de la empresa. (D1, D10, O8)
3	Facilidades para la importación de bicicletas y accesorios desde los Estados Unidos	3	Adquisición de equipos de computo para el manejo de la información generada por la empresa. (O5, F5, F18)	3	Adquisición de software específico para la administración de Inventarios. (O2, D7)
4	Recursos económicos que ofrece el Estado, los cuales se canalizan a través de organizaciones como el Fondo Nacional de Desarrollo (Fondo Emprender), por medio de proyectos empresariales o planes de negocios	4	Penetración de mercados a nivel regional en los que se determine que puede haber una demanda potencial. (O6, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F12, F13, F15, F18, F19, F20)	4	Obtención de recursos para el mejoramiento de la planta física de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y externos. (O4, D1).

OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
5	Gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de equipos de cómputo y accesorios	5	Contratación del personal requerido por el Proyecto de Ampliación para lograr descuentos tributarios. (O7, F5, F18)	5	Adquisición de una base de datos para mejorar la Administración de los Clientes, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas. (D8, D10, D11, O2)
6	No hay almacenes especializados en bicicletas y accesorios en otros municipios del Cauca	6	Adquisición de un software contable financiero que permita contar con información oportuna para mejorar el proceso de toma de decisiones. (O2, F5, F18)		
7	Descuentos tributarios por la contratación de empleados				
8	Propuesta de reorganización administrativa				
9	Descuentos por la compra de determinadas cantidades de productos, ya sea ante importadores directos a nivel nacional o importando directamente				
10	Empresas desarrolladoras de software, páginas Web y publicidad a través de Internet				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Gran cantidad de competidores en el mercado local	1	Realización de un contrato a largo plazo con los proveedores para mantener el precio de los productos. (A4, F2, F5, F18)	1	Desarrollo de una campaña de promoción para vender los productos obsoletos y optimizar la liquidez del negocio. (A8, D12)
2	Alto costo de mantenimiento de los inventarios	2	Alianzas estratégicas con los competidores para mantener el precio de los productos y lograr altos niveles de rentabilidad de forma conjunta. (F2, F5, F10, F18, A1)	2	Capacitación al Talento Humano para que aplique los principios corporativos a su trabajo diario y de esta forma contribuya a lograr la eficiencia organizacional. (A1, D6)
3	Bajo nivel de rotación de algunos productos	3	Elaboración de un análisis para definir la relación Beneficio / Costo del Proyecto de Ampliación. (A9, F5, F18)	3	Estructuración de procesos de planeación, organización, dirección y control para la empresa. (A1, A2, A3, D4, D5)
4	Costo variable de los productos que se adquieren a través de importadores directos	4	Alianzas estratégicas con proveedores para que reciban los productos que la empresa no pueda vender en el mercado local y se pueda contar con un inventario de mercancía actualizada. (A3, A7, A8, F5, F17, F18, F20)	4	Diseño e implementación de un sistema de control interno para evaluar la gestión del recurso humano (A1, D9)
5	Tratado de Libre Comercio (TLC)	5	Elaboración de una página Web con pasarela de pagos con el objetivo de vender productos a través de Internet. (A1, F1, F2, F3, F5, F15, F18, F20)	5	Ejecución de una campaña publicitaria con el propósito de incrementar el nivel actual de ventas. (A1, D12)
6	Aumento de impuestos como consecuencia del proyecto de ampliación de la empresa				
7	Alto nivel de innovación de productos y accesorios en el mercado de las bicicletas				
8	Grado alto de obsolescencia de los inventarios				
9	No se ha definido exactamente la relación Beneficio / Costo del Proyecto de Ampliación				
10	Situación socioeconómica de la región				

Fuente: Pasantía Empresarial - Ciclo Nariño, 2006

5.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

La MCPE es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Tabla 4. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica – Factores Internos

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)		Alternativas estratégicas								
		Importación directa de productos desde Estados Unidos con el propósito de mejorar la utilidad y rentabilidad del negocio.		Obtención de recursos para el mejoramiento de la planta física de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y externos.		Alianzas estratégicas con proveedores para que reciban los productos que la empresa no pueda vender en el mercado local y se pueda contar con un inventario de mercancía actualizada.		Estructuración de procesos de planeación, organización, dirección y control para la empresa.		
FACTORES CLAVES INTERNOS		Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Debilidades										
La planta física no satisface adecuadamente las necesidades de los clientes		0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04
No se cuenta con un sistema de información contable financiero		0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09
No se han elaborado los manuales de funciones, procesos y procedimientos		0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,03
No se desarrollan procesos de planeación administrativa y financiera adecuados		0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
El proceso de toma de decisiones se realiza con base en la intuición y experiencia de la propietaria y el administrador		0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12
No se aplican los principios corporativos en el trabajo diario del recurso humano		0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02
Deficiencias evidentes en el control de inventarios		0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	4	0,08
No se emplean recursos computarizados para el manejo de la información		0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09
No hay un sistema de control de gestión para el recurso humano		0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
No se han diseñado mecanismos para medir el nivel del servicio al cliente externo		0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	4	0,08
No se ha implementado una base de datos para la administración de clientes		0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02
Deficiencia en los sistemas de promoción y publicidad de productos		0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Fortalezas										
Calidad de los productos que se ofrecen en el mercado		0,04	2	0,08	1	0,04	4	0,16	1	0,04
Imagen Corporativa en el mercado regional		0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Servicio al cliente, fundamentalmente en la garantía de los productos, mantenimiento y reparación		0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Tiempo de entrega en el mantenimiento y reparación		0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Estructura financiera de la empresa		0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Tecnología de punta para prestar los servicios de mantenimiento y reparación		0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Experiencia del Talento Humano de la Organización		0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Adecuado Clima organizacional		0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	2	0,04
Controles de calidad a los productos vendidos, en el mantenimiento y reparación		0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	4	0,16
Rentabilidad y retorno de la inversión		0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Capacidad del recurso humano para la prestación del servicio		0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Precios más bajos que sus competidores		0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Diversidad e innovación de productos		0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16	1	0,04
Estabilidad del Talento Humano		0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06
Alta capacidad para satisfacer la demanda		0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Bajos costos de distribución y ventas		0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06	1	0,02
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad permanente de productos		0,03	4	0,12	1	0,03	4	0,12	2	0,06
Alto nivel de liquidez		0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Exclusividad de algunos productos		0,04	4	0,16	1	0,04	4	0,16	1	0,04
Agresividad para enfrentar la competencia		0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	3	0,15
TOTALES				2,34		1,78		2,63		2,24

Fuente: Pasantía Empresarial - Ciclo Nariño, 2006

Tabla 5. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica – Factores Externos

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)		Alternativas estratégicas								
		Importación directa de productos desde Estados Unidos con el propósito de mejorar la utilidad y rentabilidad del negocio.		Obtención de recursos para el mejoramiento de la planta física de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y externos.		Alianzas estratégicas con proveedores para que reciban los productos que la empresa no pueda vender en el mercado local y se pueda contar con un inventario de mercancía actualizada.		Estructuración de procesos de planeación, organización, dirección y control para la empresa.		
FACTORES CLAVES EXTERNOS			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Amenazas	Peso									
Gran cantidad de competidores en el mercado local	0,06		4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Alto costo de mantenimiento de los inventarios	0,05		3	0,15	1	0,05	4	0,20	4	0,20
Bajo nivel de rotación de algunos productos	0,06		4	0,24	1	0,06	4	0,24	3	0,18
Costo variable de los productos que se adquieren a través de importadores directos	0,07		4	0,28	1	0,07	4	0,28	1	0,07
Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,07		3	0,21	1	0,07	3	0,21	1	0,07
Aumento de impuestos como consecuencia del proyecto de ampliación de la empresa	0,05		1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
Alto nivel de innovación de productos y accesorios en el mercado de las bicicletas	0,02		4	0,08	1	0,02	4	0,08	1	0,02
Grado alto de obsolescencia de los inventarios	0,05		3	0,15	1	0,05	4	0,20	2	0,10
No se ha definido exactamente la relación Beneficio / Costo del Proyecto de Ampliación	0,06		1	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24
Situación socioeconómica de la región	0,04		3	0,12	1	0,04	3	0,12	2	0,08
Oportunidades										
Desarrollo de nuevas tecnologías para el ensamblado y mantenimiento de bicicletas	0,07		4	0,28	1	0,07	4	0,28	1	0,07
Software para el manejo de la información contable financiera de las empresas	0,06		1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
Facilidades para la importación de bicicletas y accesorios desde los Estados Unidos	0,07		4	0,28	1	0,07	4	0,28	1	0,07
Recursos económicos que ofrece el Estado, los cuales se canalizan a través de organizaciones como el Fondo Nacional de Desarrollo (Fondo Emprender), por medio de proyectos empresariales o planes de negocios	0,02		3	0,06	4	0,08	3	0,06	1	0,02
Gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de equipos de cómputo y accesorios	0,03		1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09
No hay almacenes especializados en bicicletas y accesorios en otros municipios del Cauca	0,06		2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18
Descuentos tributarios por la contratación de empleados	0,02		1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
Propuesta de reorganización administrativa	0,05		1	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20
Descuentos por la compra de determinadas cantidades de productos, ya sea ante importadores directos a nivel nacional o importando directamente	0,05		4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Empresas desarrolladoras de software, páginas Web y publicidad a través de Internet	0,04		1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
TOTALES				2,72		1,49		2,87		2,24

Fuente: Pasantía Empresarial - Ciclo Nariño, 2006

Tabla 6. Puntuación total de las principales alternativas estratégicas

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	CAL. - FACT. INT.	CAL. - FACT. EXT.	TOTAL
Importación directa de productos desde Estados Unidos con el propósito de mejorar la utilidad y rentabilidad del negocio.	2,34	2,72	5,06
Obtención de recursos para el mejoramiento de la planta física de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y externos.	1,78	1,49	3,27
Alianzas estratégicas con proveedores para que reciban los productos que la empresa no pueda vender en el mercado local y se pueda contar con un inventario de mercancía actualizada.	2,63	2,87	5,50
Estructuración de procesos de planeación, organización, dirección y control para la empresa.	2,24	2,24	4,48

Fuente: Pasantía Empresarial - Ciclo Nariño, 2006

5.7.1 Análisis de la Matriz MCPE

Como se observa, al evaluar las principales alternativas estratégicas de la empresa, la que puede generar un mayor impacto son las alianzas estratégicas con proveedores, con el la que se puede reducir los inventarios obsoletos, costos de los inventarios y se pueda contar con un inventario actualizado de mercancía que pueda satisfacer de forma eficiente las necesidades y requerimientos del mercado.

6. ANÁLISIS DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA EMPRESA

6.1 ASPECTOS GENERALES

El proyecto de ampliación de la Empresa Ciclo Nariño se sustenta en tres aspectos fundamentales: Ampliación de la Planta Física, Contratación de Talento Humano y Adquisición de Recursos Computacionales y de un software contable financiero.

- **Ampliación de la Planta Física:** Uno de los factores críticos de la empresa es el tamaño actual de la planta física, en la cual se encuentra el punto de venta, bodega y taller de reparación. Este no permite ofrecer un adecuado servicio al cliente externo y de atender de forma eficiente las operaciones del negocio.
- **Contratación de Recurso Humano:** Como consecuencia del Proyecto de Ampliación, es necesario que la empresa contrate un vendedor, un auxiliar de atención al cliente, entre otros; con el fin de atender eficientemente los requerimientos del mercado. Es importante anotar que en la actualidad la carga laboral ha aumentado notablemente, por lo tanto, es necesario contratar nuevo personal.
- **Adquisición de recursos computaciones:** La información que genera la empresa se maneja de forma manual, lo cual limita ostensiblemente la obtención de informes que son de gran utilidad para el proceso de toma de decisiones; por lo tanto, la organización se ha propuesto adquirir computadores que permitan administrar de forma eficiente la información.

- **Adquisición de un software contable financiero:** Es urgente la obtención de un software que permita administrar de forma efectiva la información contable financiera de la empresa, con lo cual se pueda mejorar el proceso de toma de decisiones e incrementar el nivel de competitividad empresarial de la organización.

6.2 ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LA EMPRESA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN

Tabla 7. Estrategias para la implementación del Proyecto de Ampliación

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
- Ampliar la planta física	- Destinar parte del capital de la empresa para la adquisición de un lote. - Contratar una empresa de arquitectos e ingenieros para el diseño y construcción de la planta física, la cual esta distribuida de la siguiente forma: Área de administración, Área de mercadeo y ventas, Área de servicios y Sala de exhibición y ventas.
- Contratar nuevo personal	- Realizar una convocatoria para contratar al nuevo personal. - Estudiar las hojas de vida y comprobar los datos de la misma. - Contratar al personal de acuerdo al perfil de cada cargo.
- Adquirir recursos computacionales	- Contratar un ingeniero de sistemas para identificar requerimientos de hardware. - Cotizar la adquisición del hardware con diferentes almacenes de venta de computadores. - Seleccionar la cotización que brinde la mejor relación entre costo y beneficio. - Adquirir el hardware requerido.
- Adquirir un software contable financiero	- Contratar un ingeniero de sistemas para identificar requerimientos de software contable financiero. - Cotizar la adquisición del software con diferentes empresas desarrolladoras. - Seleccionar el software que brinde la mejor relación entre costo y beneficio. - Adquirir el software requerido.

Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

7. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

7.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La empresa pretende implementar una estrategia de **“Liderazgo en costos totales bajos”**, con ésta se quiere mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas; por lo tanto la calidad, el servicio al cliente, la reducción de costos mediante una mayor experiencia y el rígido control de costos variables, son las actividades básicas para el desarrollo de la misma; con esto, se espera que la empresa logre obtener utilidades por encima del promedio de la industria y se pueda proteger de las cinco fuerzas competitivas del mercado.

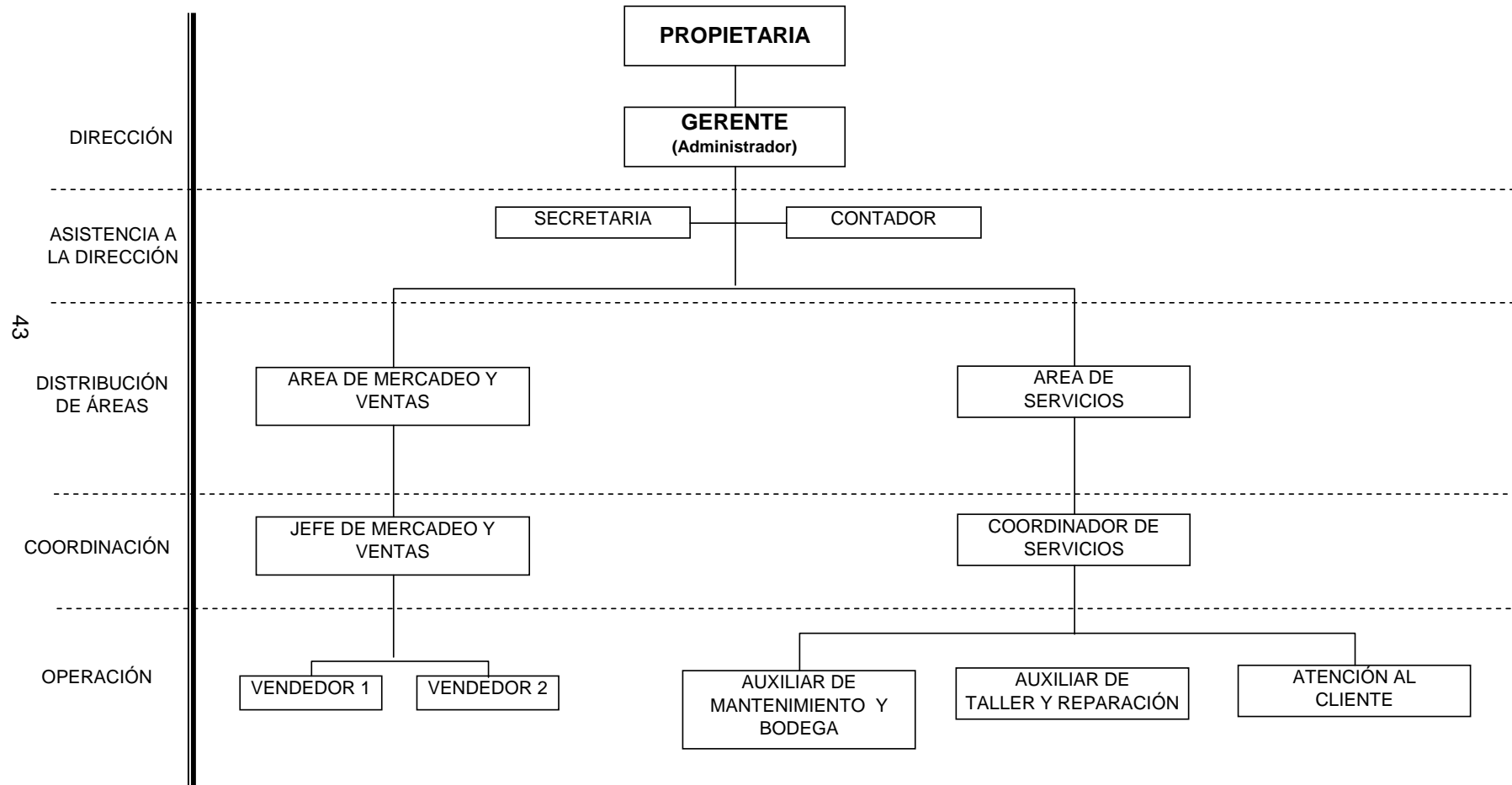
Así mismo, como estrategia de crecimiento se ha optado por una estrategia de **“Penetración del Mercado”**, o sea, buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.

Para cumplir con esta estrategia se ha diseñado una estructura organizacional y de cargos, la cual está orientada a ciertos objetivos y se caracteriza por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.

La nueva estructura organizacional exige un nivel competitivo muy alto, que garantice un perfil idóneo en los empleados que ocupan los cargos y el empoderamiento de los mismos, lo que exige mayor responsabilidad y eficiencia. Así mismo, está fundamentada en una organización flexible en el manejo del talento humano y la prestación de un servicio personalizado, ágil y oportuno, para así poder mantener al alto nivel e competitividad de la organización.

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)

Figura 3. Organigrama propuesto para el Almacén Ciclo Nariño



Fuente: Pasantía Empresarial - Ciclo Nariño, 2006

7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

7.3.1 Misión Propuesta

Ser líderes en la comercialización y distribución de bicicletas, accesorios y otros productos relacionados de la más alta calidad brindando respaldo, servicio y post venta de permanente excelencia para satisfacer las expectativas y gustos de los clientes, y lograr de esta forma su preferencia y lealtad por los productos y marcas, asegurando costos competitivos, mejoramiento de la calidad de vida del recurso humano, para así garantizar el desarrollo sostenible de la empresa y la región.

7.3.2 Visión Propuesta

Posicionarse en los próximos 5 años como la principal organización comercializadora de bicicletas, accesorios y productos relacionados en el Departamento del Cauca, posición alcanzada por la preferencia de los clientes, calidad de los productos y servicio.

7.3.3 Valores

Compromiso por la calidad total. Calidad administrativa, en los productos, accesorios, tecnología, servicios, post venta como estrategia para garantizar el éxito de la empresa.

Compromiso con el cliente. La empresa orientará su acción hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente a través de productos, servicios y post venta de la más alta calidad.

Compromiso con la competitividad. La orientación competitiva de la empresa se enfocará en ofrecer los mejores precios del mercado, ofrecer la

más alta calidad en productos y servicios y ofrecer un servicio post venta de permanente excelencia.

Compromiso con el Talento Humano. Es uno de los recursos más importantes para la empresa, por tanto es prioridad de la misma ofrecerle oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y retribución justa.

7.3.4 Objetivos Empresariales

En desarrollo de su misión Ciclo Nariño tendrá como objetivos empresariales para los próximos cinco años los siguientes:

Crecimiento. A través de la *consolidación en el mercado* actual con estrategias de actualización tecnológica, diferenciación del servicio y post venta de la más alta calidad.

Rentabilidad. Incrementar la rentabilidad actual a través de estrategias para incrementar las ventas y reducción de costos y gastos operacionales.

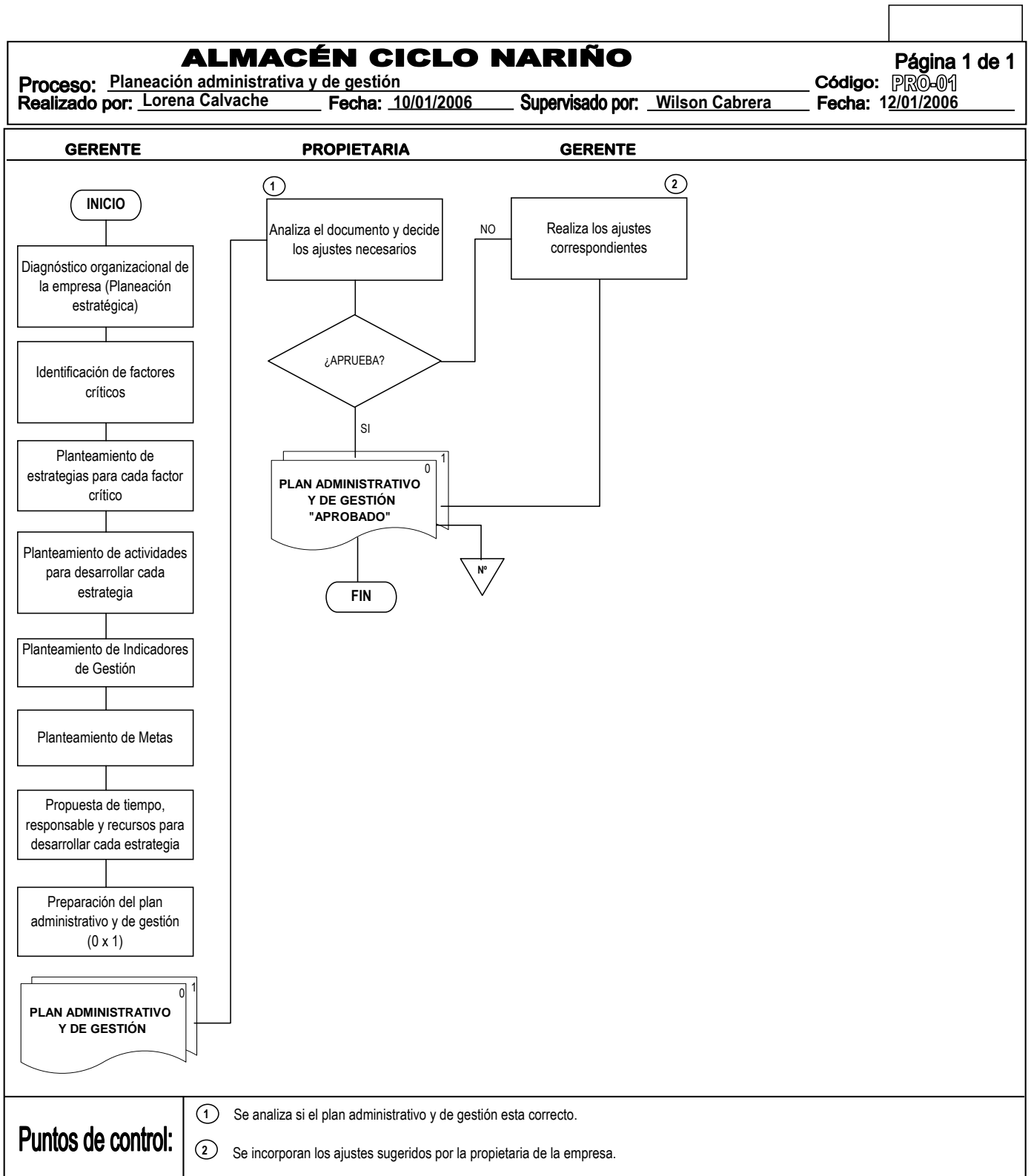
Modernización tecnológica. Mediante la adquisición de equipos de cómputo y software para la administración de la información y de recursos tecnológicos para la optimización de la prestación del servicio.

Orientación hacia el cliente. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de productos, servicios y post venta de la más alta calidad.

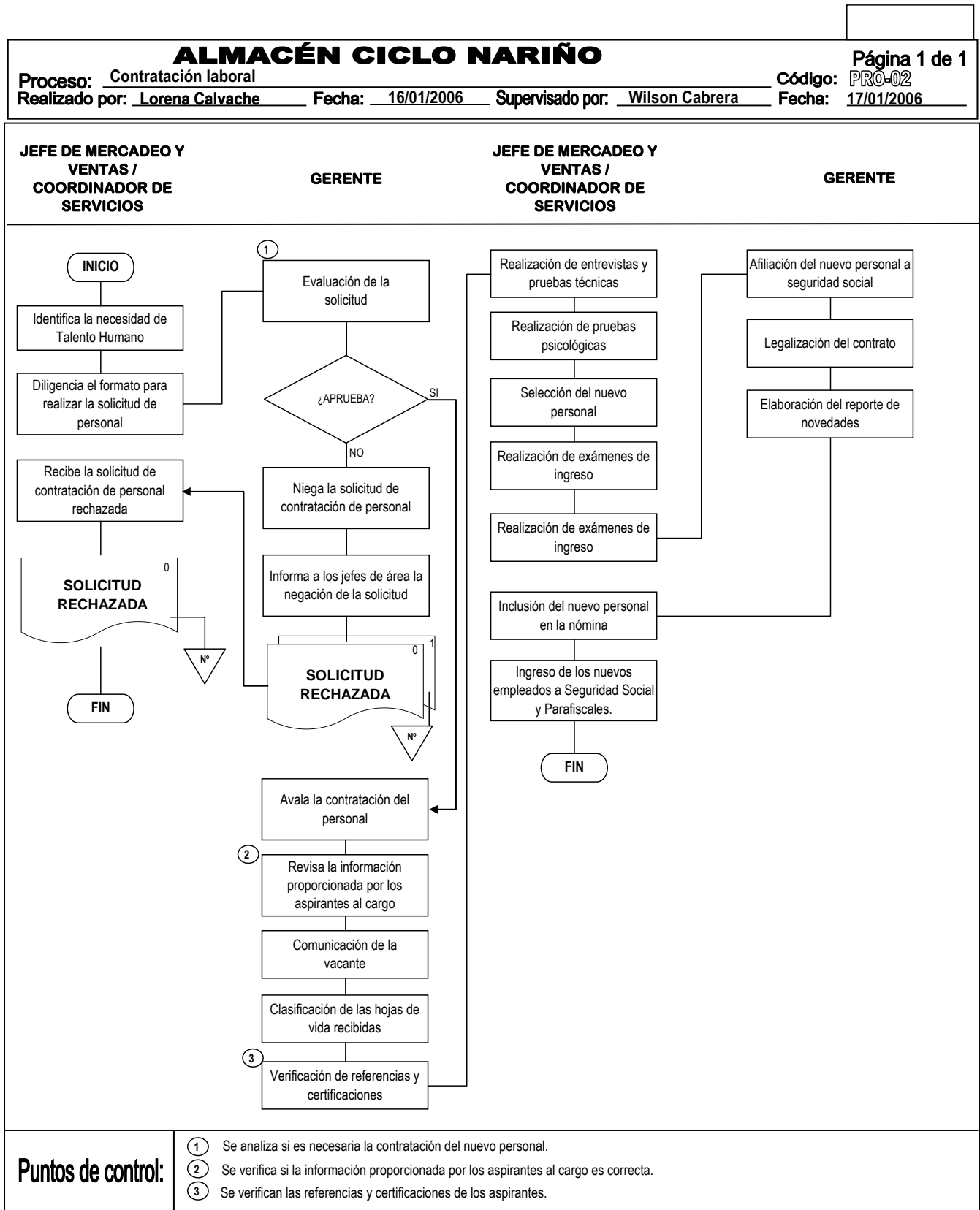
Desarrollo del Talento Humano. Mediante la permanente capacitación y remuneración que se vea reflejado en el mejoramiento de su calidad de vida.

7.4 MANUAL DE PROCESOS

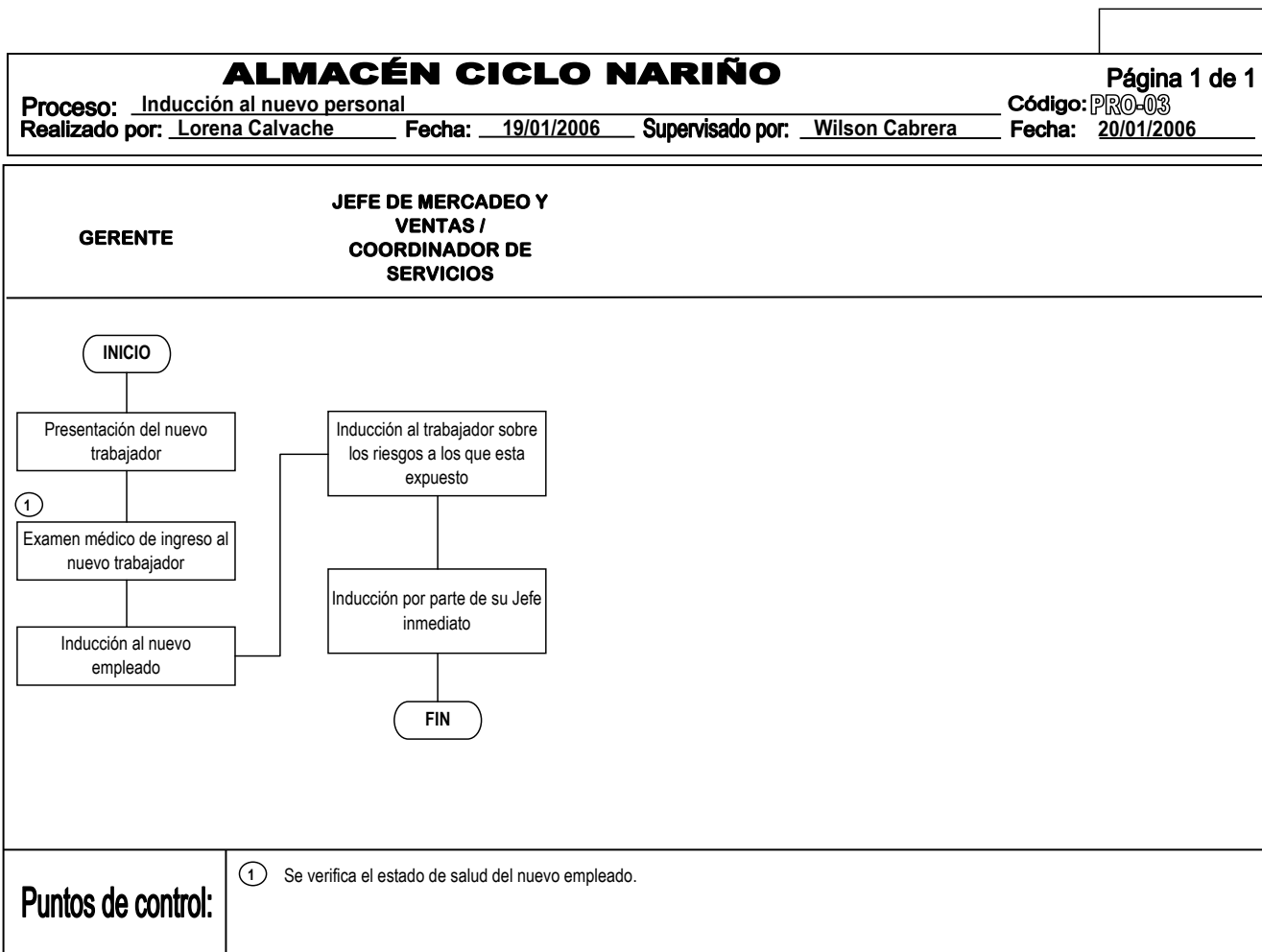
7.4.1 Proceso de Planeación administrativa y de gestión



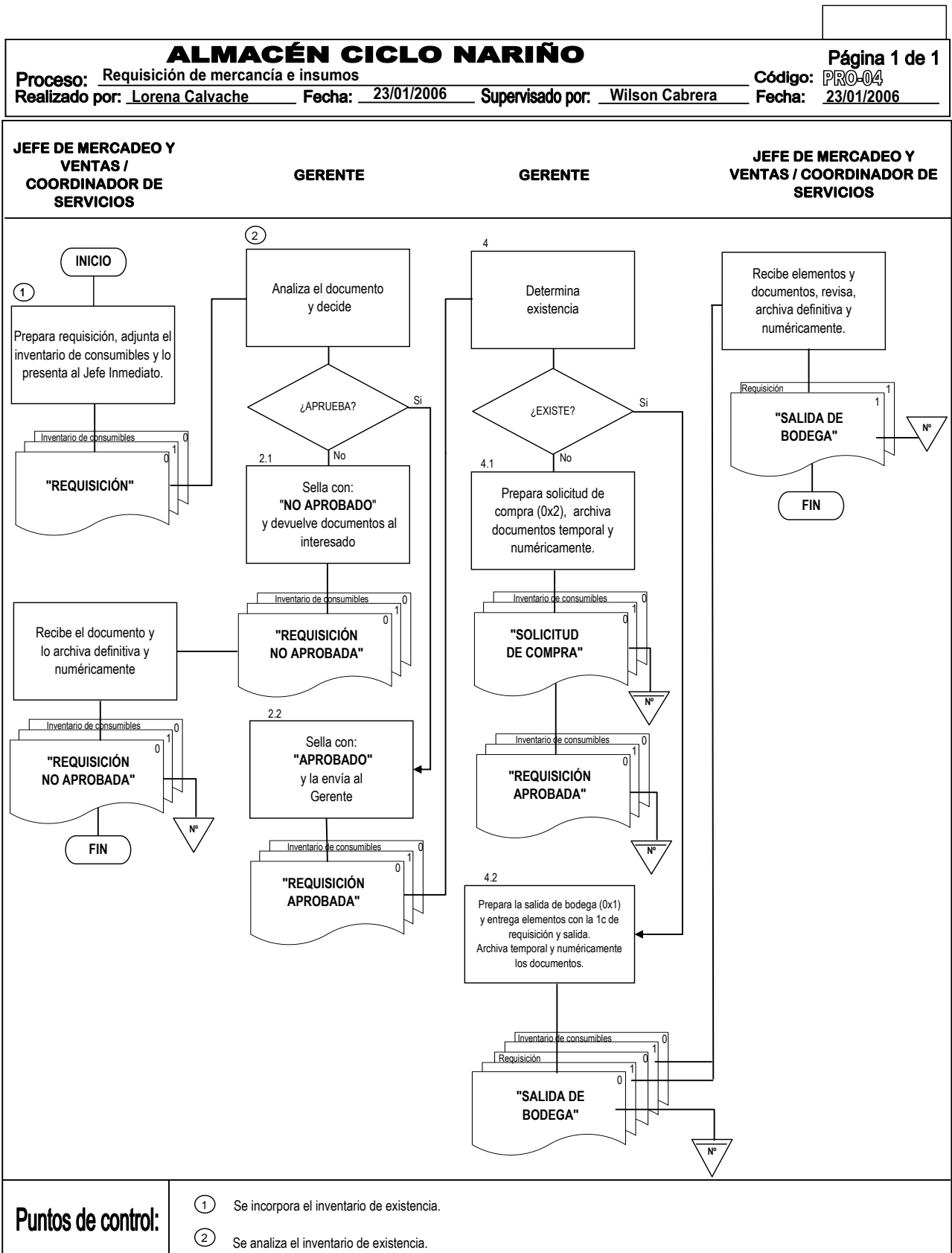
7.4.2 Proceso de Contratación laboral



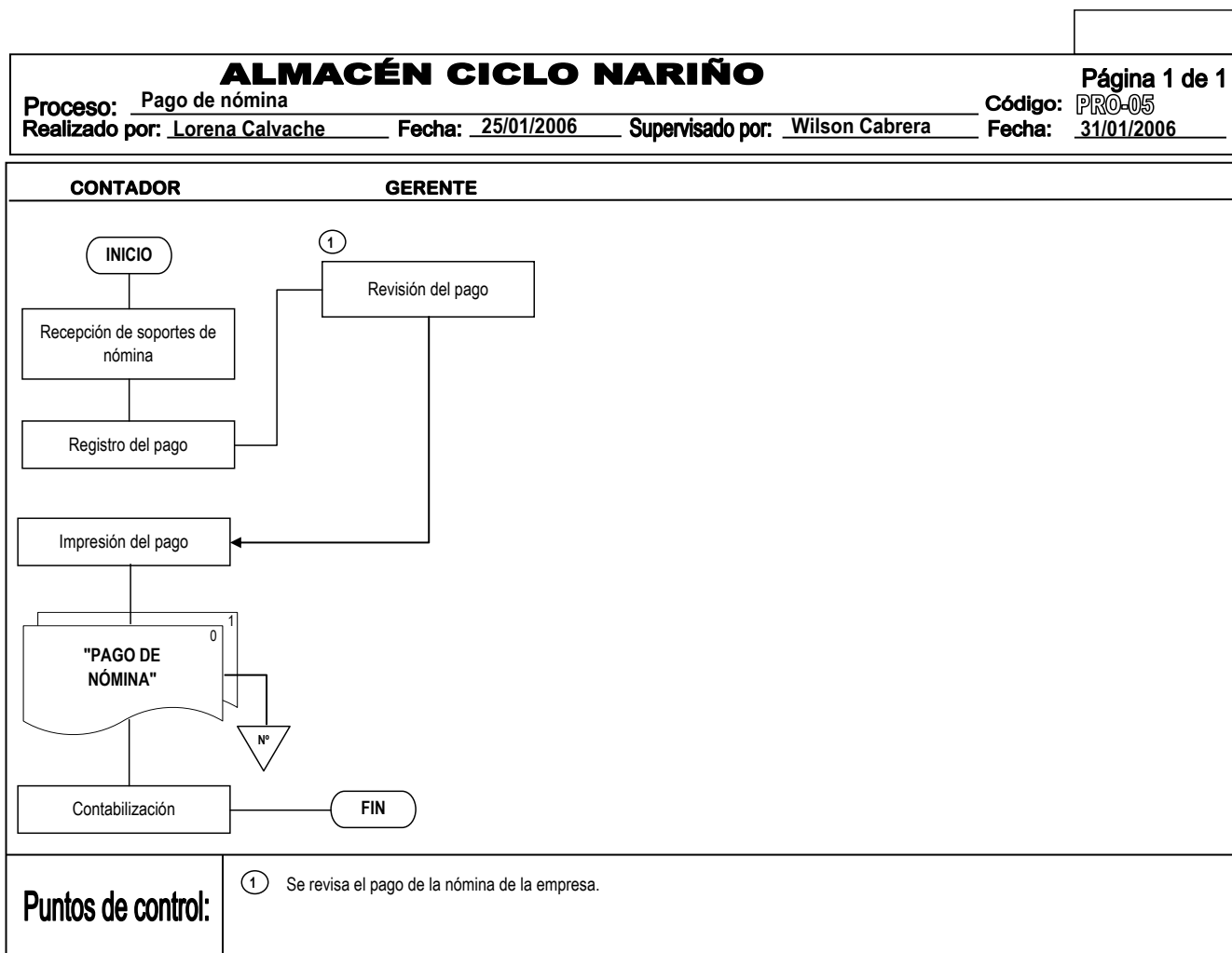
7.4.3 Proceso de Inducción al nuevo personal



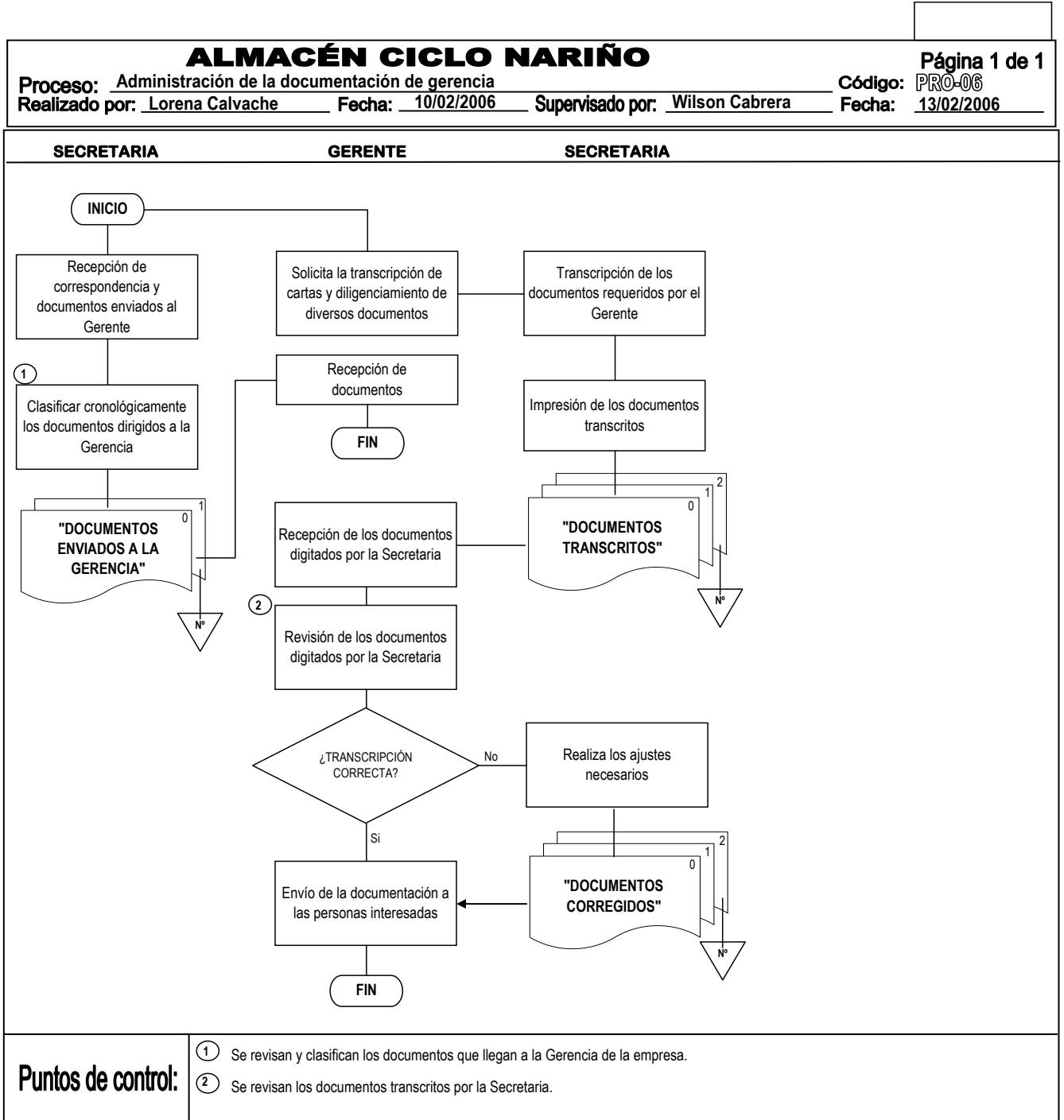
7.4.4 Proceso de requisición de mercancía e insumos



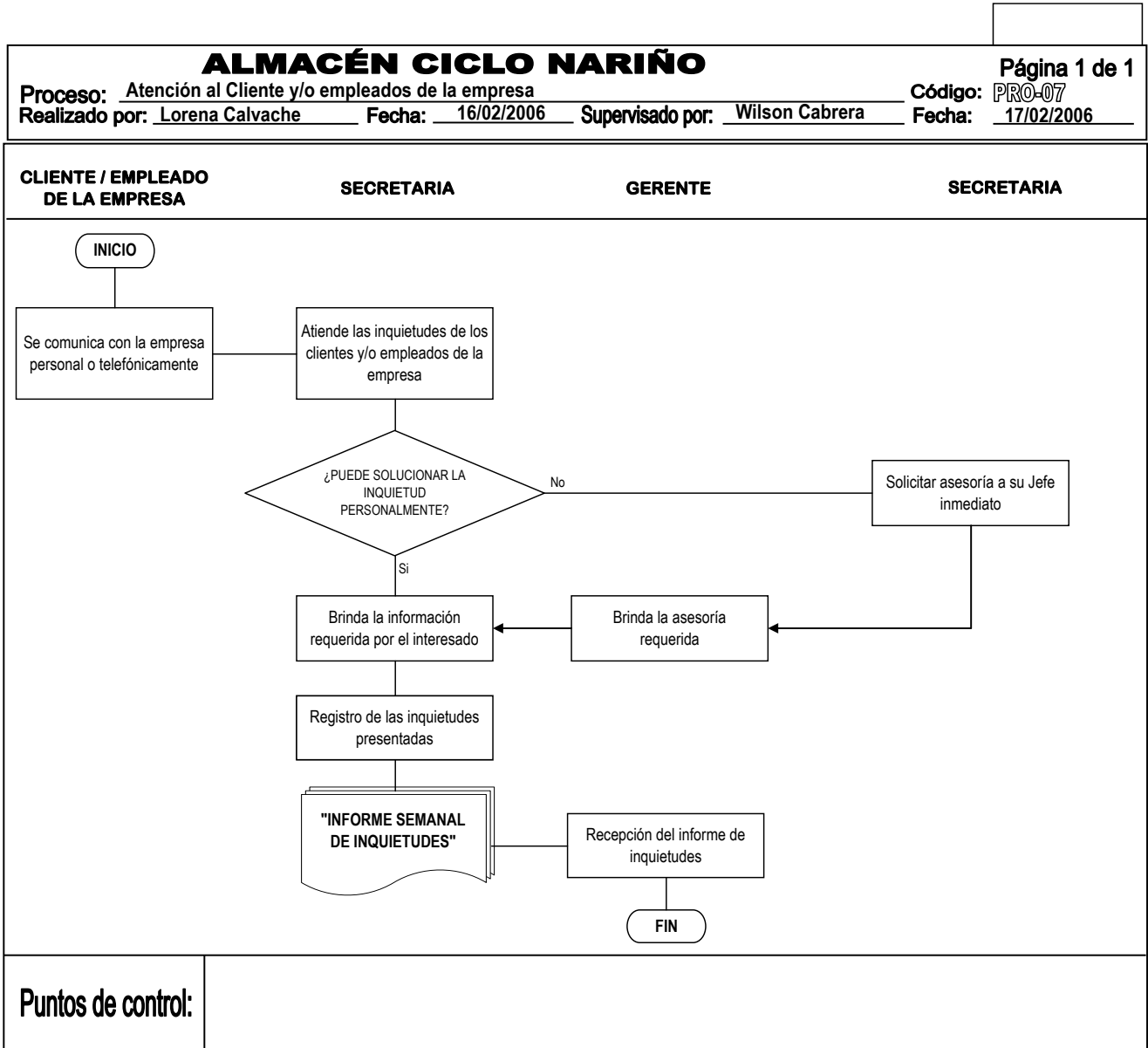
7.4.5 Proceso de Pago de nómina



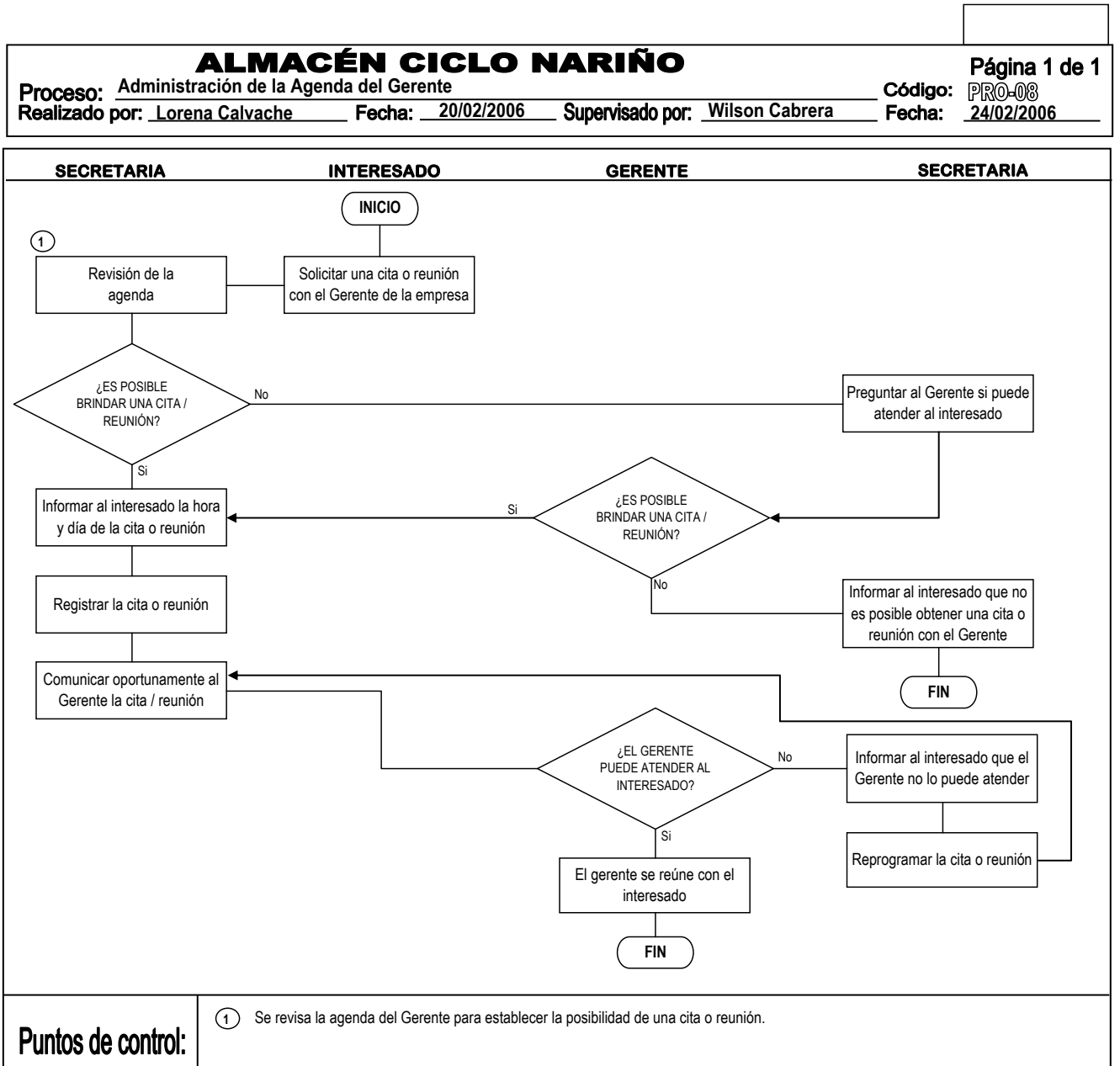
7.4.6 Proceso de Administración de la documentación de gerencia



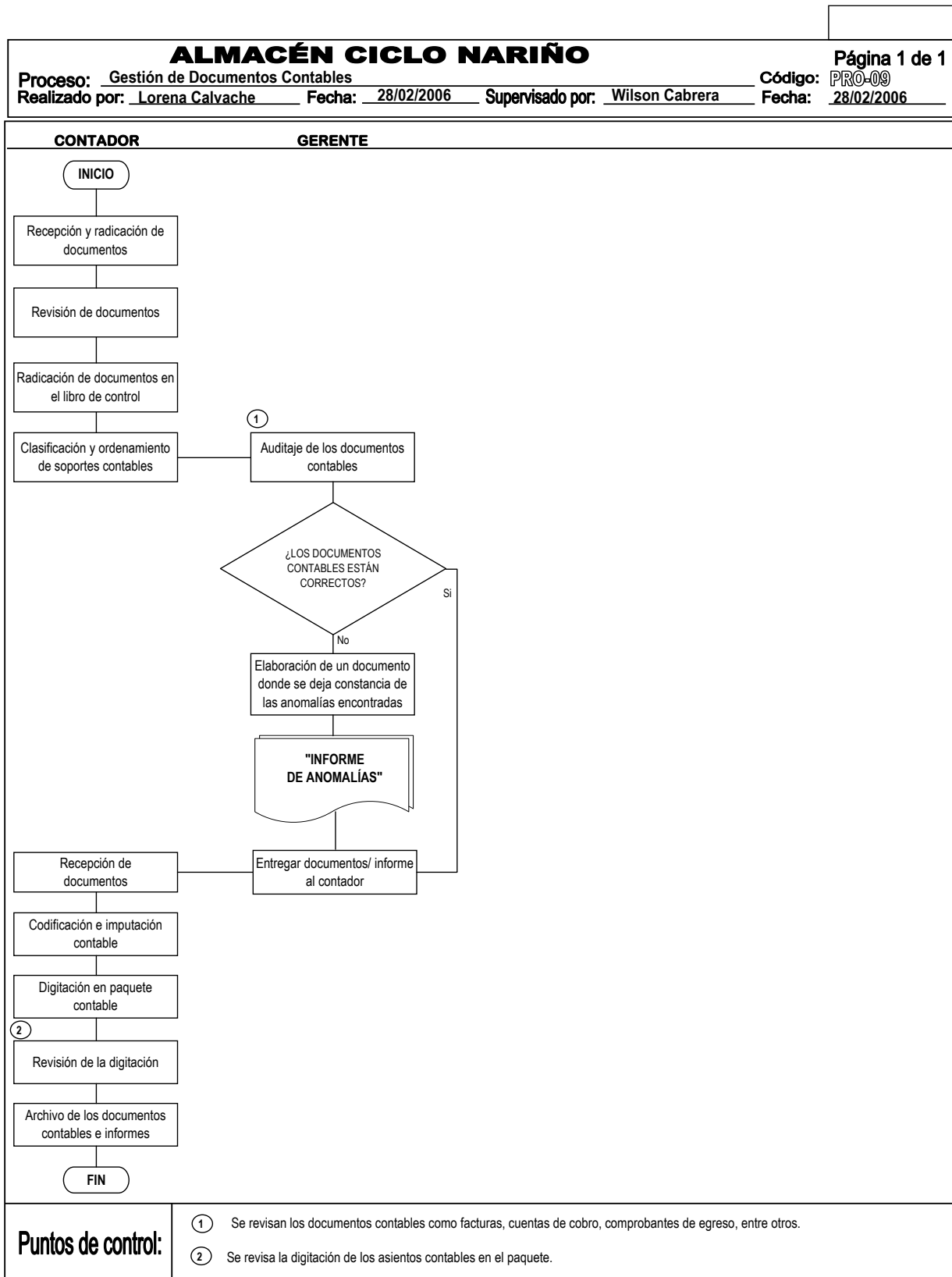
7.4.7 Proceso de Atención al Cliente y/o empleados de la empresa



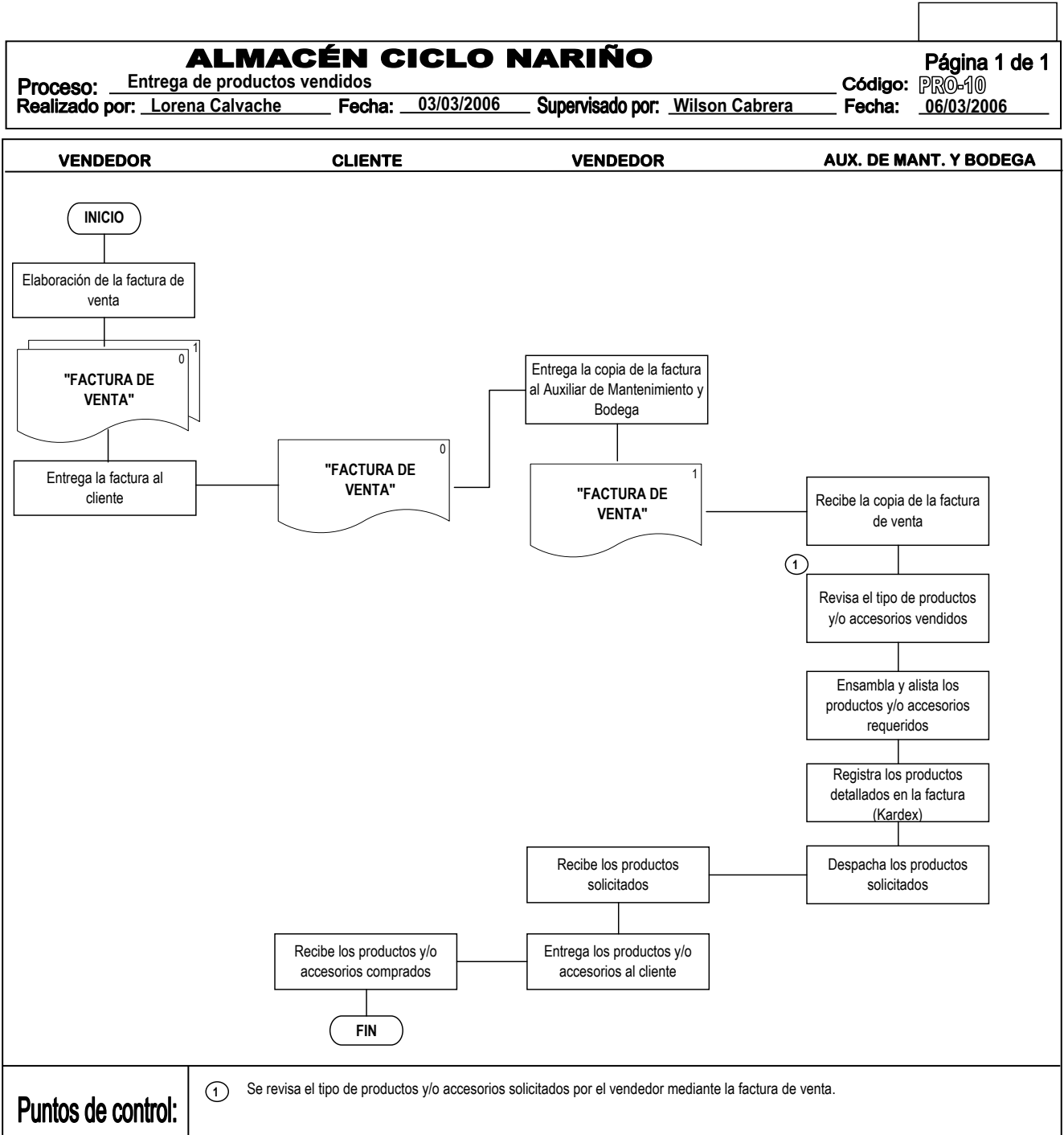
7.4.8 Proceso de Administración de la Agenda del Gerente



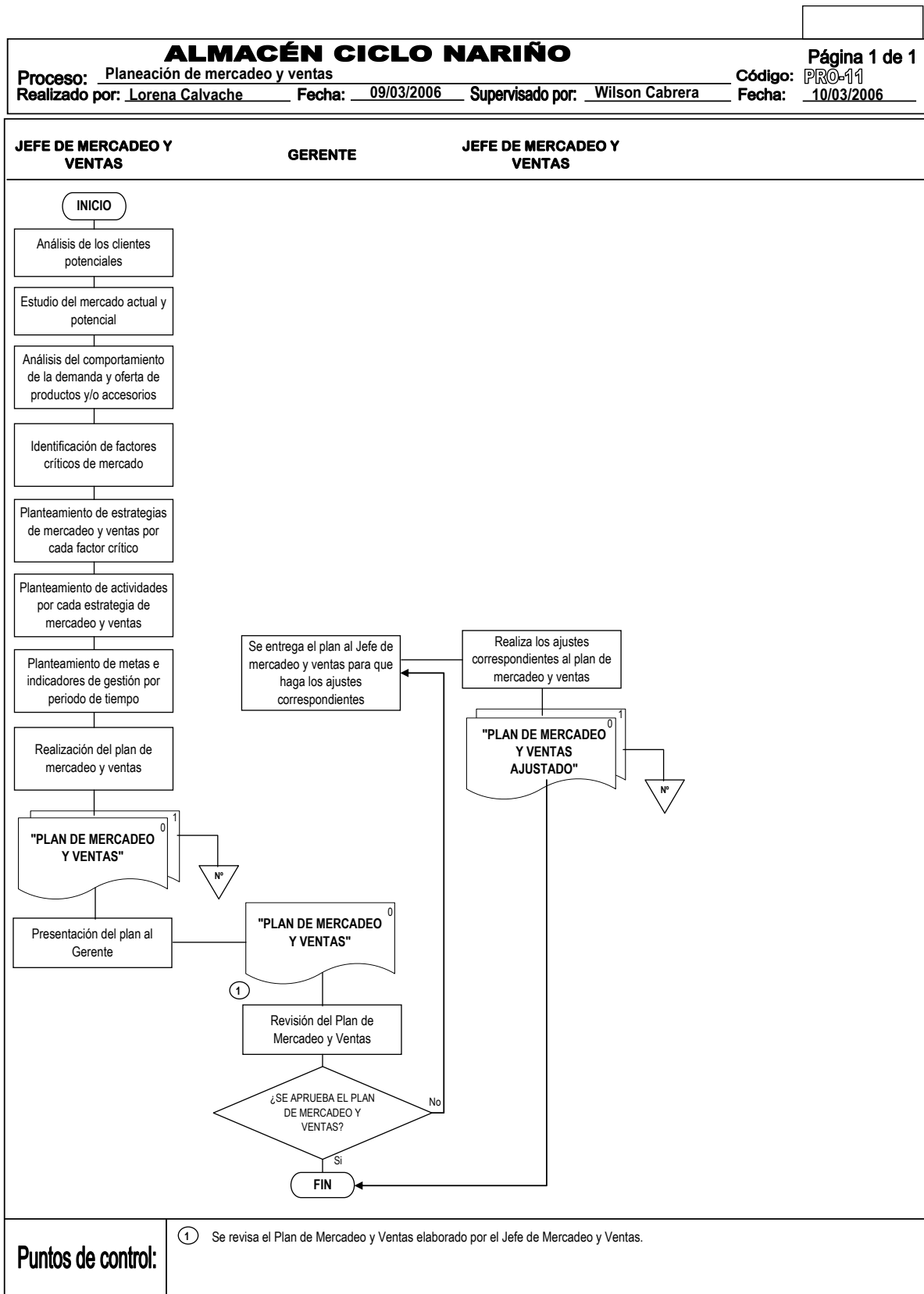
7.4.9 Proceso de gestión de documentos contables



7.4.10 Proceso de Entrega de productos vendidos



7.4.11 Proceso de Planeación de mercadeo y ventas

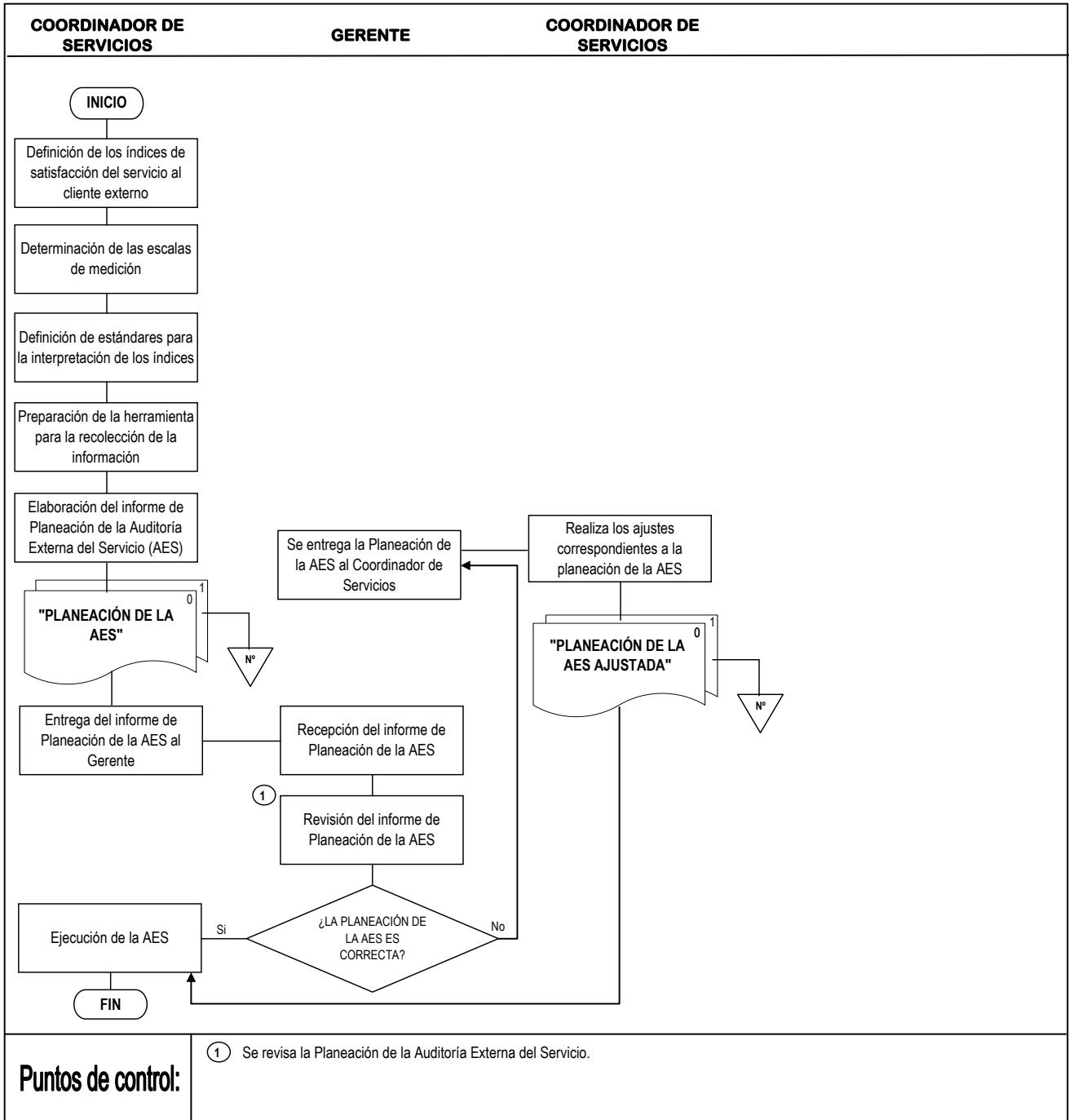


Puntos de control:

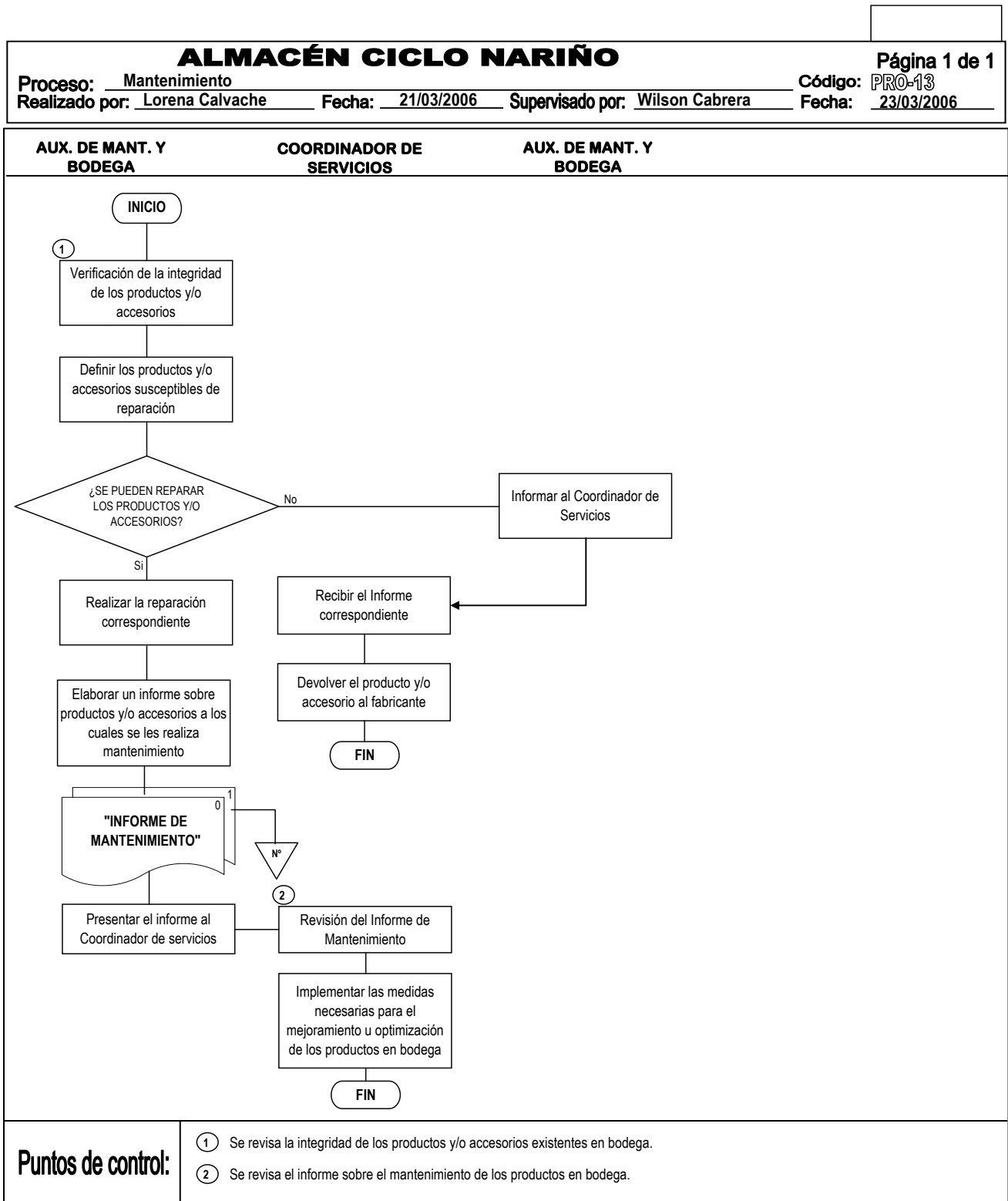
- ① Se revisa el Plan de Mercadeo y Ventas elaborado por el Jefe de Mercadeo y Ventas.

7.4.12 Proceso de Medición de la calidad del servicio al cliente externo

ALMACÉN CICLO NARIÑO		Página 1 de 1
Proceso: Medición de la calidad del servicio al cliente externo	Código: PRO-12	
Realizado por: Lorena Calvache	Fecha: 15/03/2006	Supervisado por: Wilson Cabrera
		Fecha: 17/03/2006



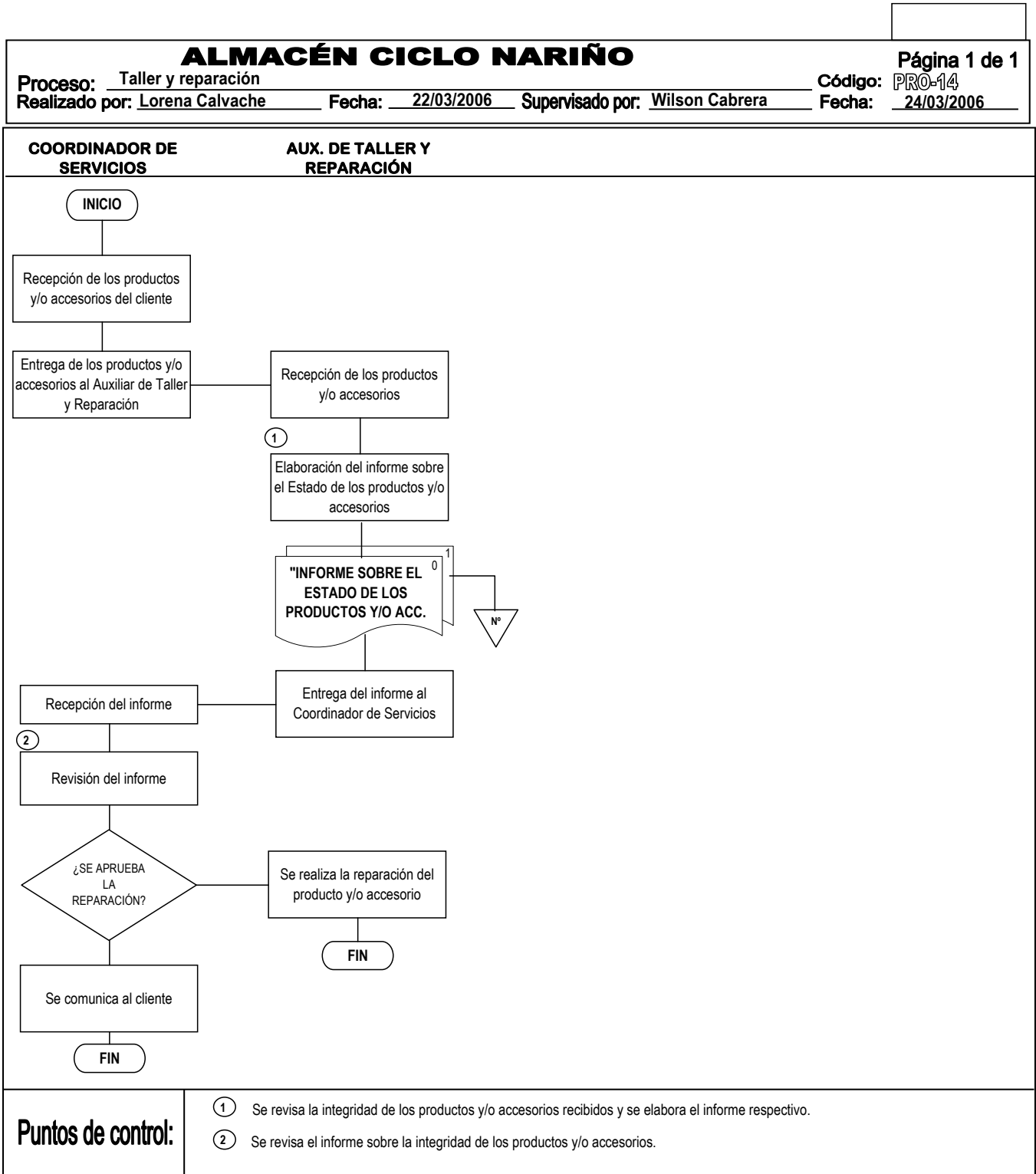
7.4.13 Proceso de Mantenimiento



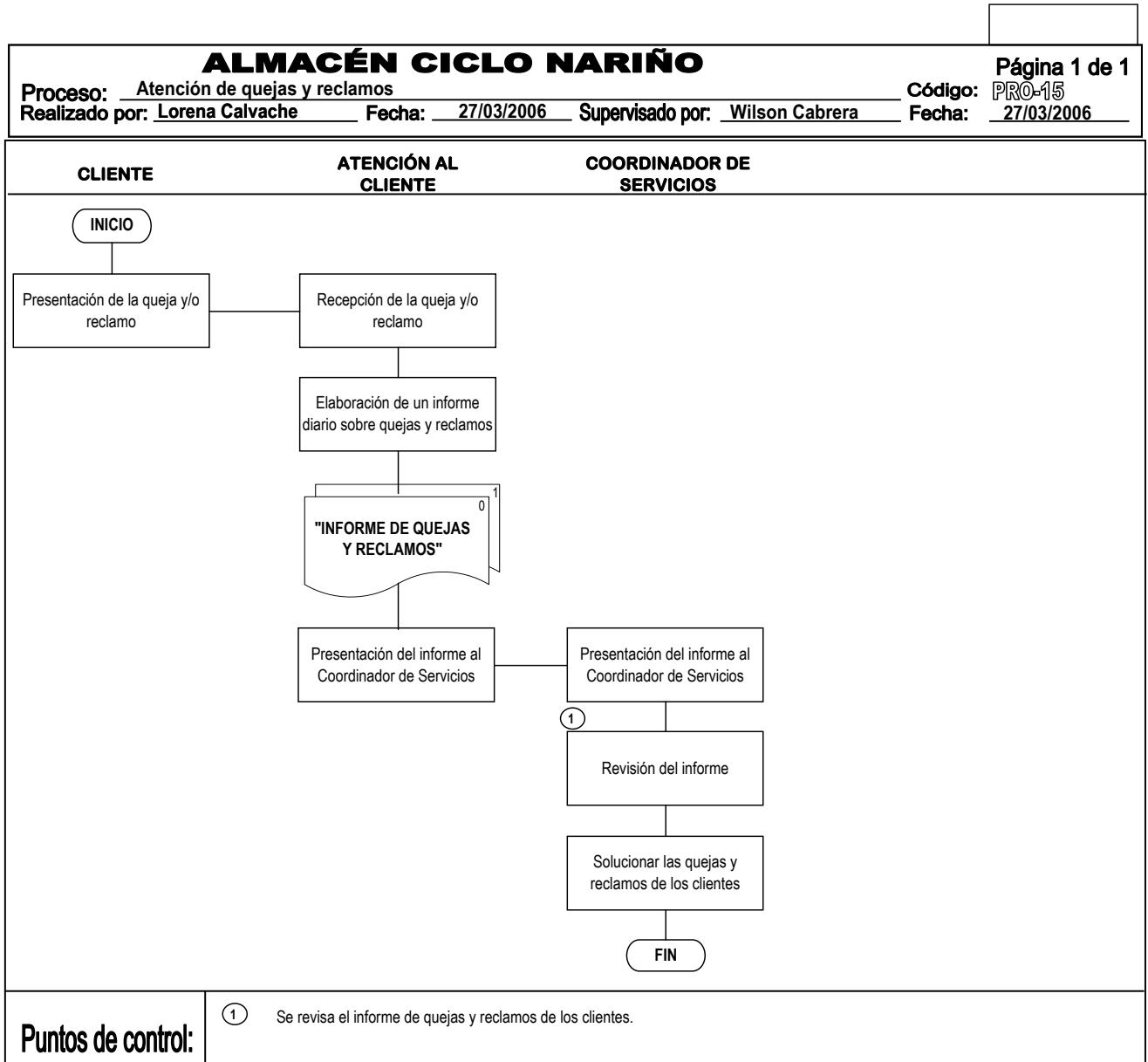
Puntos de control:

- ① Se revisa la integridad de los productos y/o accesorios existentes en bodega.
- ② Se revisa el informe sobre el mantenimiento de los productos en bodega.

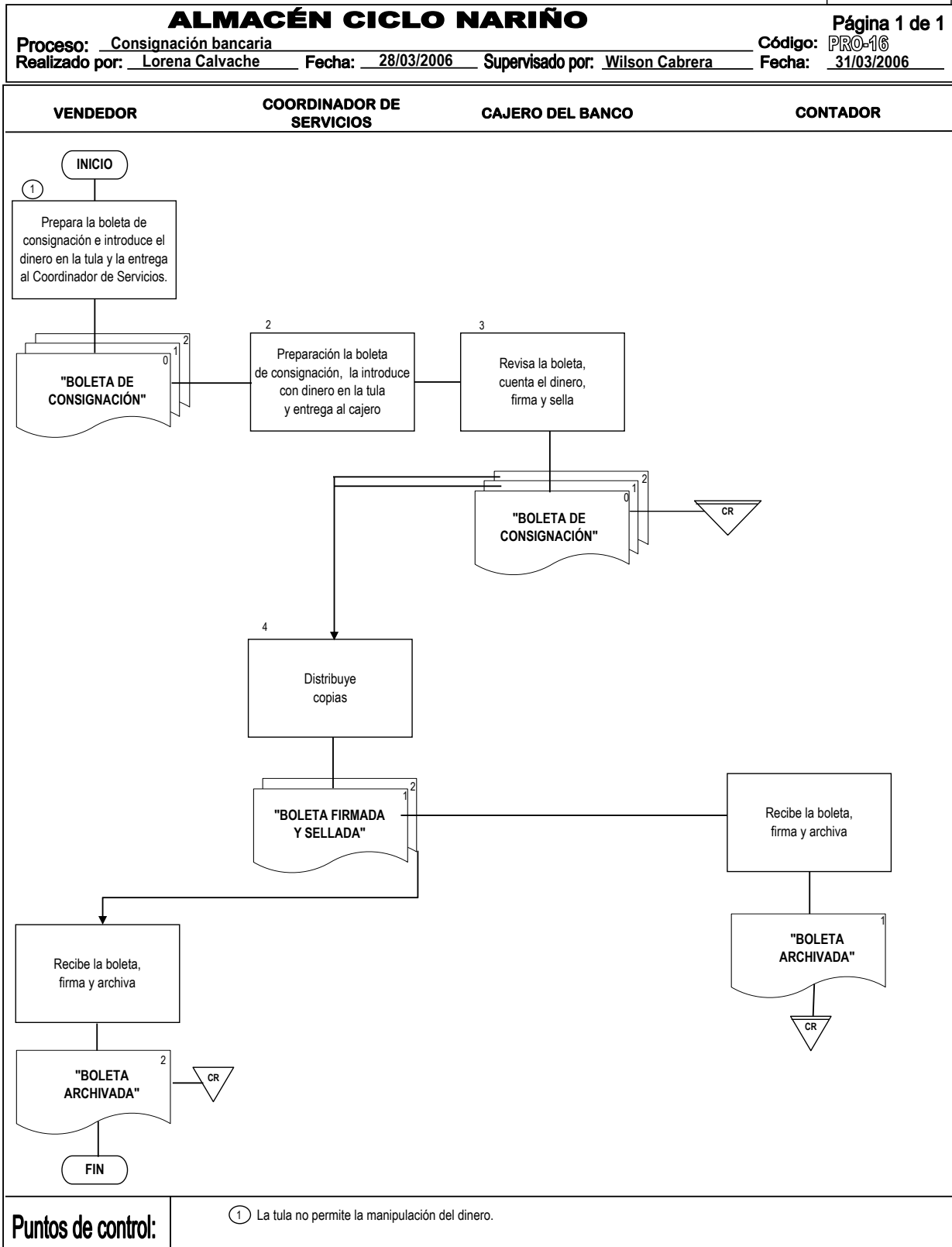
7.4.14 Proceso de Taller y reparación



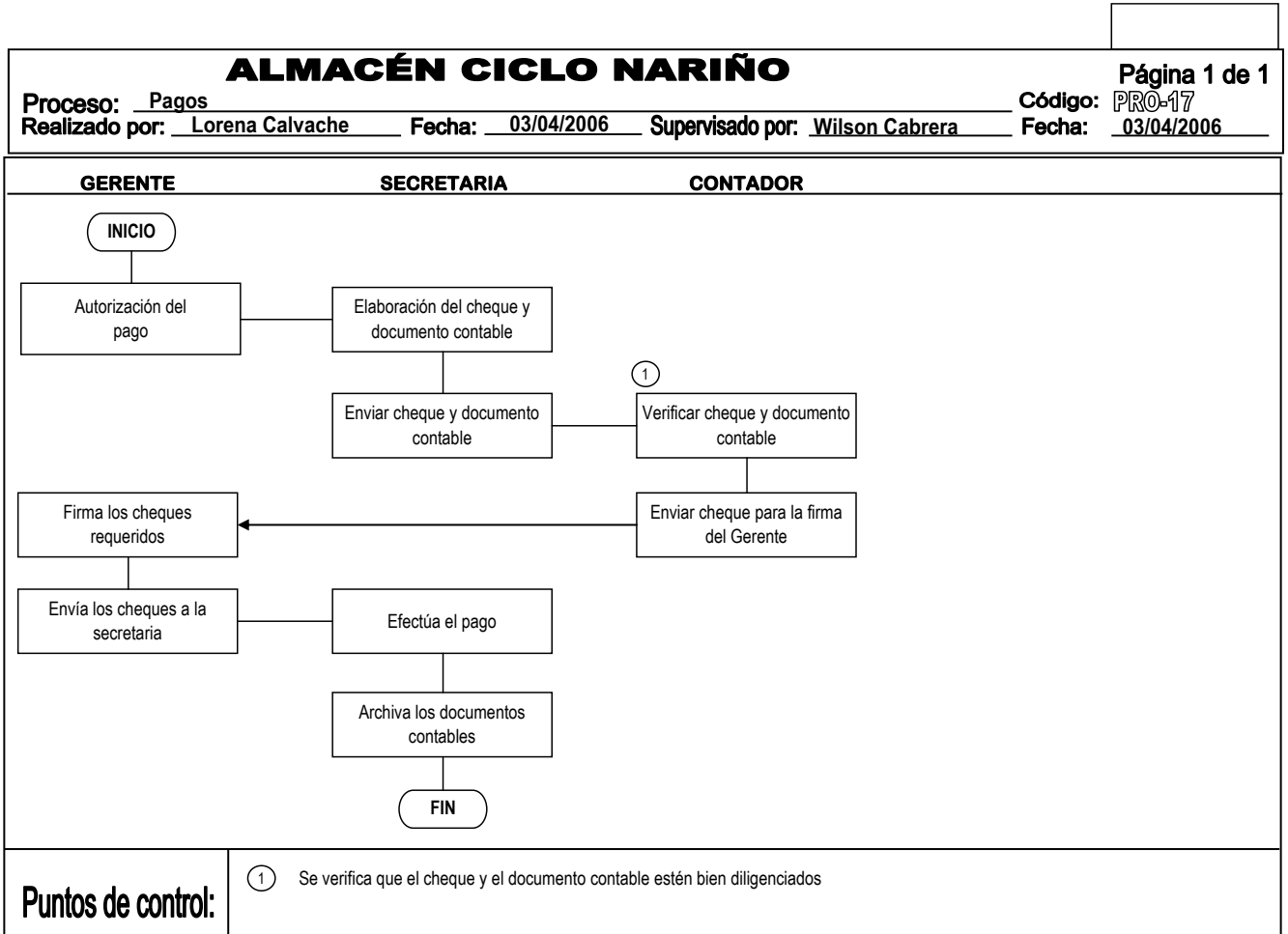
7.4.15 Proceso de Atención de quejas y reclamos



7.4.16 Proceso de Consignación bancaria



7.4.17 Proceso de Pagos



7.5 MANUAL DE FUNCIONES

7.5.1 Gerente (Administrador)

DEPENDENCIA:

PROPIETARIA DE LA EMPRESA

OBJETIVO DE CARGO:

Administración de los recursos de la organización necesarios para el logro de las metas y objetivos propuestos.

FUNCIONES:

- Realizar periódicamente el diagnóstico organizacional de la empresa.
- Identificar factores críticos de la organización.
- Plantear estrategias para lograr los objetivos propuestos.
- Definir actividades para el desarrollo de las estrategias.
- Establecer indicadores de gestión.
- Plantear metas organizacionales.
- Elaborar el plan estratégico de la empresa.
- Realizar los ajustes al plan estratégico en conjunto con la propietaria.
- Evaluar la solicitud de recurso humano proveniente de cada una de las áreas.
- Avalar la contratación del personal.
- Revisar la información proporcionada por los aspirantes a cada cargo.
- Comunicar las vacantes disponibles a los aspirantes.
- Afiliación del personal a Seguridad Social.
- Legalizar el contrato de trabajo.
- Presentar a los nuevos trabajadores en cada una de las áreas.
- Realizar examen médico a los nuevos empleados.
- Desarrollar la inducción del nuevo personal.
- Aprobar la requisición de mercancía e insumos de cada una de las áreas.
- Revisar el pago de la nómina de la empresa.
- Orientar el proceso de compras, pedidos, cotizaciones, recibos y reintegros.
- Notificar la adjudicación de compras, según las normas establecidas.
- Orientar y revisar los contratos que celebre la empresa por concepto de compra de productos y accesorios.
- Orientar el funcionamiento y productividad de las áreas a su cargo.
- Cumplir con los estándares de rendimiento gerencial propuesto por la Propietaria.
- Realizar un informe de gestión mensual y presentarlo a la Propietaria de la empresa.
- Establecer estándares de ventas.
- Asignar las funciones que estime convenientes a los demás empleados de la empresa.

RESPONSABILIDAD

- La administración de los recursos de la organización.
- Los planes y programas de la Gerencia de la Empresa.
- La calidad y productividad en el desempeño de las áreas a su cargo.
- La realización de contratos laborales y de abastecimiento de productos y accesorios.
- La representación y toma de decisiones
- Hacer cumplir las normas y manuales de la organización .

REQUISITOS

EDUCACIÓN : Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA : Doce (12) meses en actividades gerenciales y de administración de negocios.

7.5.2 Secretaria

DEPENDENCIA:

GERENTE

OBJETIVO DE CARGO:

Apoyo logístico en labores secretariales y comunicación de la Administración de la Empresa.

FUNCIONES:

- Redactar y transcribir documentos que le sean solicitados por la Gerencia.
- Transcribir documentos requeridos por la Gerencia y darles el trámite respectivo.
- Recibir la correspondencia y los documentos enviados al Gerente y clasificarlos de acuerdo con las normas vigentes.
- Llevar el archivo actualizado de los documentos del despacho del Gerente, para su control y consulta.
- Atender personal y/o telefónicamente a empleados y visitantes, orientarlos y otorgar citas para entrevistas con el Gerente y llevar el control de las mismas.
- Llevar el registro de citas, reuniones, actividades, llamadas pendientes, razones, etc. para su informe y recordatorio oportuno al Gerente.

RESPONSABILIDAD

- La comunicación y atención a empleados y público en general

- Manejo de información de la Gerencia de la empresa.
- Actualización y manejo de documentación de la Gerencia.
- Atención de llamadas telefónicas
- Equipos asignados para el desarrollo de sus funciones.

REQUISITOS

EDUCACIÓN: Título de Técnico profesional en Secretariado Ejecutivo.

EXPERIENCIA : Doce meses relacionados en el área de secretariado.

7.5.3 Contador (Staff)

DEPENDENCIA:

GERENTE

OBJETIVO DE CARGO:

Presentación periódica de la información contable y financiera de la empresa como herramienta básica para desarrollar el proceso de toma de decisiones.

FUNCIONES:

- Recepción de los soportes contables.
- Registrar el pago de la nómina de la empresa.
- Contabilizar la nómina de la organización.
- Elaboración de la contabilidad de acuerdo a los requerimientos legales.
- Presentar los estados financieros básicos a la gerencia.
- Elaborar informes financieros, recepcionando documentos de las diferentes áreas.
- Expedir informes para la dirección de impuestos, con base a los estados financieros.
- Procesar información exigida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Presentar declaraciones tributarias.
 - Declaración impuestos a la Renta y complementarios.
 - Declaración impuestos a las ventas.
 - Declaración de Retención en la Fuente.
- Realizar un informe mensual anexo a los estados financieros sobre la situación económica – financiera de la organización.
- Elaborar informes detallados de costos y presentarlo a la gerencia, con el propósito de optimizar el proceso de toma de decisiones.

RESPONSABILIDAD

- Actualización contable
- Presentación de declaraciones tributarias.
- Conceptos, análisis y presentación de los estados financiero de la empresa.
- Equipos y materiales asignados

REQUISITOS

EDUCACIÓN: Contador Público Titulado
Tarjeta Profesional Vigente

EXPERIENCIA : Veinticuatro meses (24) en actividades relacionadas con el cargo.

7.5.4 Jefe de Mercadeo y Ventas

DEPENDENCIA:

GERENTE

OBJETIVO DE CARGO:

Cumplimiento de los niveles de ventas presupuestados por la gerencia de la empresa.

FUNCIONES:

- Determinar la necesidad de talento humano en su área.
- Diligenciar el formato para la solicitud de personal en los casos que sea necesario.
- Realizar las entrevistas, pruebas técnicas y psicológicas a los aspirantes a nuevos cargos.
- Seleccionar los nuevos empleados para su área.
- Realizar los exámenes de ingreso al nuevo personal.
- Incluir al nuevo personal en la nómina.
- Ingresar al nuevo personal a Seguridad Social y Parafiscales.
- Realizar la inducción a los nuevos empleados sobre los riesgos en su lugar de trabajo y sobre las funciones que debe desarrollar.
- Preparar la requisición de mercancía e insumos de su respectiva área.
- Autorizar la salida de productos vendidos.
- Coordinar la entrega de pedidos de productos y accesorios
- Coordinar la bodega de productos, accesorios y artículos relacionados.
- Definir clientes potenciales y realizar visitas para concretar las ventas.

- Elaborar proyecciones de ventas para asegurar el margen de ingresos presupuesto por la gerencia
- Orientar los despachos
- Realizar contactos permanentes con clientes, identificando pedidos, calidad de los productos y accesorios y otras condiciones requeridas para su satisfacción.

RESPONSABILIDAD

- Control y manejo de inventarios.
- Nivel de ventas, para asegurar los ingresos presupuestados
- Contactos permanentes con clientes actuales y potenciales

REQUISITOS

EDUCACIÓN : Profesional Universitario en Administración de Empresas o Mercadeo.

EXPERIENCIA : Doce (12) meses en actividades relacionadas con Gerencia de Ventas y/o Gerencia de Marketing.

7.5.5 Vendedores

DEPENDENCIA:

JEFE DE MERCADEO Y VENTAS

OBJETIVO DE CARGO:

Apoyo logístico en operaciones de ventas.

FUNCIONES:

- Tramitar pedidos de clientes, elaborar formato de salida de bodega y factura.
- Coordinar el movimiento de ventas.
 - Realización de facturas.
 - Entregar factura al cliente para pago en caja.
 - Recibir la factura, verificarla y entregar original al cliente.
 - Solicitar pedido a bodega.
- Actualizar y ajustar permanentemente la información de clientes.
- Controlar las salidas de productos y registrarla.
- Realizar cotizaciones a los clientes.
- Elaborar inventarios diarios de productos y accesorios y registrar las entradas y salidas en los libros respectivos.

RESPONSABILIDAD

- Manejo y control de la bodega.
- Trámite de pedidos de clientes y entrega oportuna.
- Cobro de cartera.

REQUISITOS

EDUCACIÓN : Técnico Profesional en Mercadeo.
Técnico Profesional en Gestión Empresarial

EXPERIENCIA : Doce (12) meses en actividades relacionadas con Ventas y Marketing.

7.5.6 Coordinador de servicios

DEPENDENCIA:

GERENTE

OBJETIVO DE CARGO:

Velar por que los servicios de mantenimiento, taller, reparación y atención al cliente cumplan con las características de calidad establecidas por el mercado y los clientes.

FUNCIONES:

- Determinar la necesidad de talento humano en su área.
- Diligenciar el formato para la solicitud de personal en los casos que sea necesario.
- Realizar las entrevistas, pruebas técnicas y psicológicas a los aspirantes a nuevos cargos.
- Seleccionar los nuevos empleados de su área.
- Realizar los exámenes de ingreso a los nuevos empleados.
- Incluir al nuevo personal en la nómina.
- Ingresar al nuevo personal a Seguridad Social y Parafiscales.
- Realizar la inducción a los nuevos empleados sobre los riesgos en su lugar de trabajo y sobre las funciones que debe desarrollar.
- Preparar la requisición de mercancía e insumos de su respectiva área.
- Definir los estándares de calidad en la prestación de los servicios de mantenimiento, taller, reparación y atención al cliente.
- Establecer los indicadores de gestión del recurso humano para el área de servicios.

- Llevar controles necesarios sobre métodos, tiempos, frecuencias y cálculos en la prestación de los servicios.
- Controlar los parámetros en la prestación de los servicios
- Diseñar y ejecutar herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes (Auditoría Externa del Servicio – AES)
- Proponer sistemas, métodos y equipos que puedan proporcionar una mejor calidad en la prestación de los servicios.
- Preparar un informe quincenal al Gerente de la empresa sobre el desempeño del Área de Servicios.
- Informar al superior inmediato sobre anomalías encontradas y dar soluciones concretas.
- Asignar las funciones que estime conveniente a los empleados del área de servicios.
- Las demás que asigne el Gerente de la empresa

RESPONSABILIDAD

- ⇒ Que los servicios cumplan con los parámetros de calidad requeridos por el cliente.
- ⇒ El análisis y mejoramiento de los procesos del área de servicios.
- ⇒ La calidad de los servicios prestados por la empresa.

REQUISITOS

- EDUCACIÓN :** Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
- EXPERIENCIA :** Doce (12) meses en labores relacionadas con la coordinación de actividades en áreas o departamentos administrativos .

7.5.7 Auxiliar de Mantenimiento y Bodega

DEPENDENCIA:

COORDINADOR DE SERVICIOS

OBJETIVO DE CARGO:

Ensamblar las bicicletas solicitadas por el vendedor y realizar el mantenimiento de productos y accesorios hasta su entrega al cliente y velar por el buen estado de las existencias.

FUNCIONES:

- Atender los pedidos de los clientes entregados por el vendedor.
- Ensamblar las bicicletas y/o buscar los accesorios requeridos.
- Entregar las bicicletas ensambladas y/o accesorios al vendedor.
- Velar por la integridad física de las existencias en bodega.
- Llevar el kardex al día.
- Registrar entradas y salidas de bodega.
- Establecer control de inventarios selectivos.
- Confrontar los registros constantemente con las existencias físicas.
- Elaborar listado de inventarios y balances de almacén.
- Las demás que asigne el coordinador de servicios.

RESPONSABILIDAD

- Entregar pedidos de productos y accesorios al vendedor.
- Administración del kardex.
- Integridad física de existencias.

REQUISITOS

EDUCACIÓN : Técnico en ensamblado y Técnico en Contabilidad
Capacitación Básica en Servicio al Cliente

EXPERIENCIA : Doce (12) meses en labores relacionadas con el cargo.

7.5.8 Auxiliar de Taller y Reparación

DEPENDENCIA:

COORDINADOR DE SERVICIOS

OBJETIVO DE CARGO:

Reparar los productos y/o accesorios que el coordinador de servicios le indique.

FUNCIONES:

- Recibir los productos y accesorios que el coordinador de servicios le indique.
- Registrar el estado físico en el cual se recibe los productos y/o accesorios.
- Establecer la factibilidad para realizar la reparación.
- Definir el costo de la reparación cuando el producto y/o accesorio no está en garantía.

- Diligenciar el formato sobre el costo de la reparación y entregarlo al coordinador de servicios.
- Reparar el producto y/o accesorio.
- Entregar el producto reparado al Coordinador de Servicios.
- Llevar estadísticas sobre el número de reparaciones y el costo de las mismas por periodo de tiempo.
- Las demás que asigne el coordinador de servicios.

RESPONSABILIDAD

- Cotizaciones de reparación de productos y/o accesorios.
- Reparación de productos y/o accesorios.
- Estadísticas de reparaciones por periodo de tiempo.

REQUISITOS

EDUCACIÓN : Técnico en ensamblado
Capacitación básica en servicio al cliente

EXPERIENCIA : Doce (12) meses en labores relacionadas con el cargo.

7.5.9 Atención al cliente

DEPENDENCIA:

COORDINADOR DE SERVICIOS

OBJETIVO DE CARGO:

Presentar la empresa a los clientes actuales y potenciales y atender personal o telefónicamente las inquietudes, quejas y reclamos de los clientes

FUNCIONES:

- Atender personal o telefónicamente las quejas, reclamos e inquietudes de los clientes.
- Presentar la empresa y sus productos cuando el cliente así lo solicite.
- Presentar un informe semanal sobre la cantidad de llamadas y clientes atendidos.
- Presentar un informe diario de quejas, reclamos necesidades y expectativas de los clientes al coordinador de servicios.
- Las demás que asigne el Coordinador de servicios.

RESPONSABILIDAD

- Atención de quejas, reclamos e inquietudes de los clientes.
- Presentación de la empresa y su portafolio de productos y servicios.
- Informar sobre las novedades con respecto a los clientes.

REQUISITOS

EDUCACIÓN : Técnico en secretariado comercial y ejecutivo

EXPERIENCIA : Doce (12) meses en labores relacionadas con

- Administración y manejo de agenda
- Conocimientos básicos sobre servicio al cliente externo
- Conocimientos básicos en mercadeo de productos

7.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE (SIC)

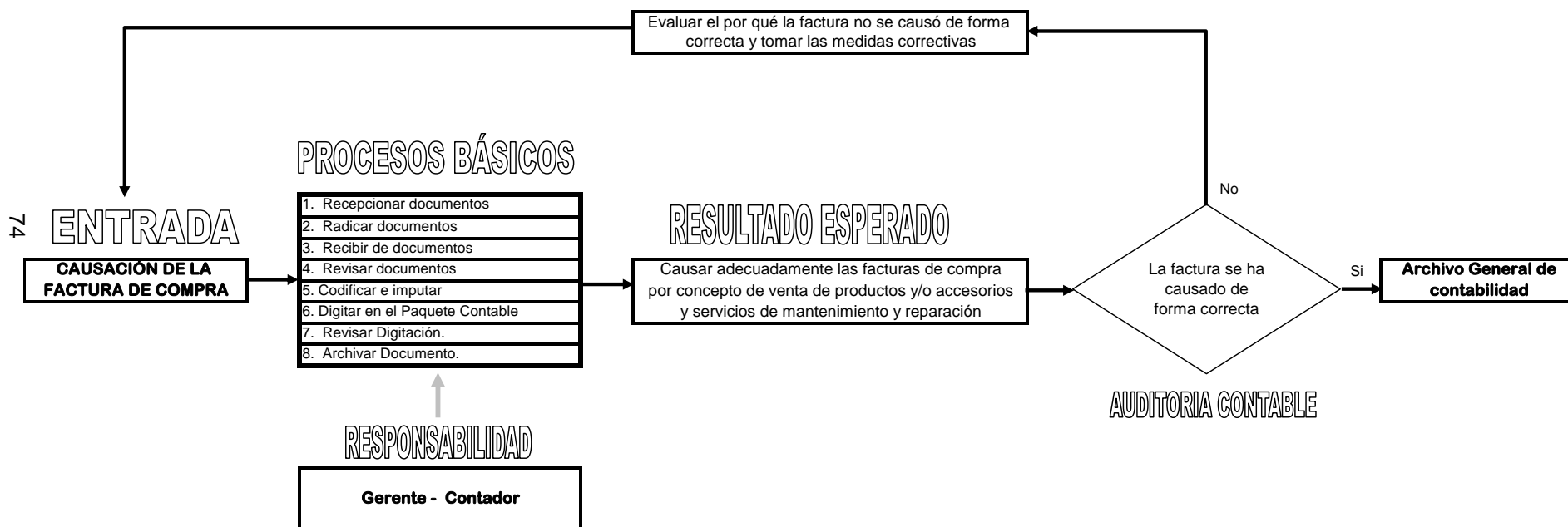
7.6.1 Causación de facturas de compra

7.6.1.1 Descripción del proceso - Causación de facturas de compra

Secuencia	Responsable	Descripción
1. Recepción de documentos.	Gerente	Recibe, radica y clasifica los documentos de contabilidad en orden cronológico y por tipo de documento. Con las mercancías compradas compara la cantidad física y el valor anotado en la factura, así mismo los precios, observando el pedido.
2. Radicación de documentos.	Gerente	Revisa los documentos recibidos, los descuentos, impuestos y demás operaciones aritméticas, si existe alguna novedad elabora la Nota Débito o Crédito Respectiva y se lo envía al Proveedor con copia a Contabilidad. Radica los documentos en el libro control para ser entregados al Contador de la empresa.
3. Recibo de documentos.	Contador	Recepción, radicación y clasificación de los documentos de contabilidad. Firma el libro control de Apoyo logístico como constancia de recibido.
4. Revisión.	Contador	Procede a efectuar un análisis preliminar de la legalidad del documento, revisión aritmética, relación de causalidad de la compra o servicio, además de las novedades efectuadas por el Gerente.
5. Codificación e imputación contable.	Contador	Realiza la imputación contable, codificando el documento de acuerdo al Plan Único de Cuentas (PUC) vigente. Imputando las respectivas cuentas, con valores y liquidando los respectivos impuestos tributarios.
6. Digitación en Paquete Contable.	Contador	Efectúa la respectiva digitación en el paquete contable sistematizado, de todos los documentos contables codificados.
7. Revisión de Digitación.	Contador	Revisa la digitación del documento digitado en el sistema, revisando el documento impreso y efectuando las pruebas respectivas en el paquete contable.
8. Archivo del Documento.	Contador	Se procede a efectuar archivo del documento en orden cronológico y por tipo de documento.

Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

7.6.1.2 Sistema de Información - Causación de facturas de compra



Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

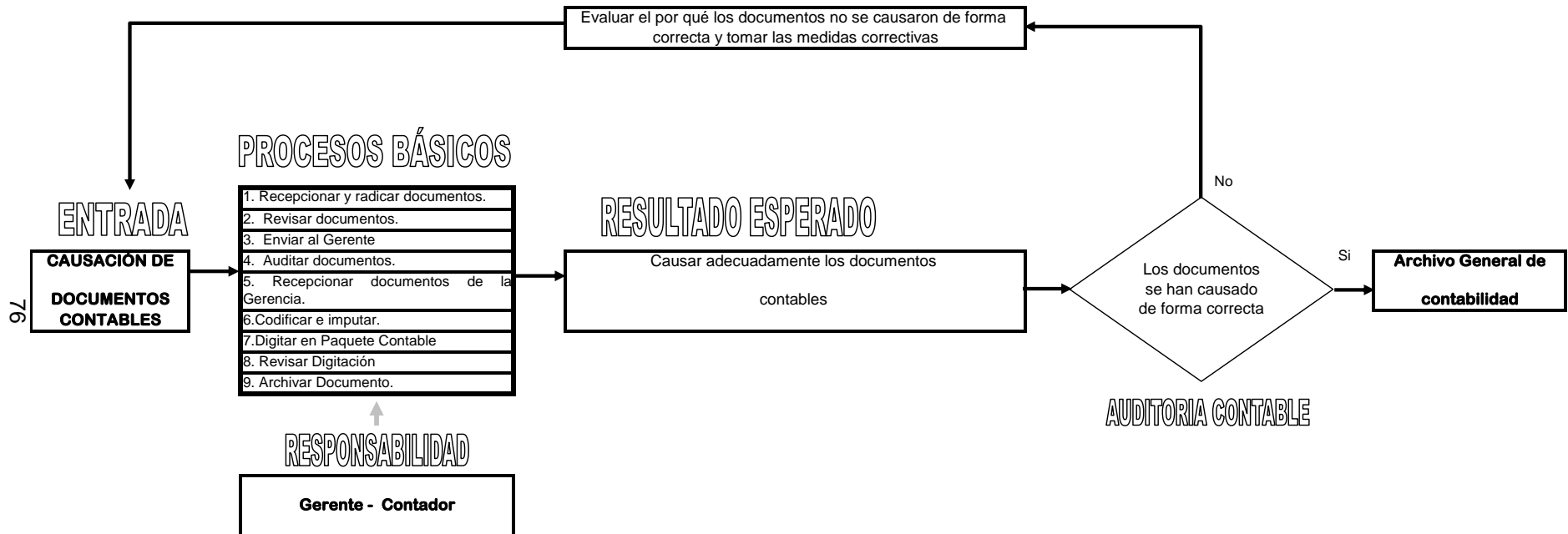
7.6.2 Causación de documentos contables

7.6.2.1 Descripción del proceso - Causación de documentos contables

Secuencia	Responsable	Descripción
1. Recepción y radicación de documentos.	Contador	Recepción, radicación y clasificación de los documentos de contabilidad.
2. Revisión.	Contador	Procede a efectuar un análisis preliminar de la legalidad del documento, revisión aritmética, relación de causalidad de la operación y la aplicación correcta de los contratos.
3. Envío al Gerente	Contador	Radica en libro control el documento con los respectivos soportes y se lo entrega al Gerente. Los documentos tienen relación directa con venta de productos y/o accesorios, y servicio de mantenimiento y reparación.
4. Auditaje del documento.	Gerente	Revisa y aplica la Auditoria a los documentos recibidos del Contador, si encuentra alguna anomalía, expide un documento en donde se deja constancia de la misma y su valor.
5. Recepción de documentos de la Gerencia.	Contador	Recibe el documento con los respectivos soportes.
6. Codificación e imputación contable.	Contador	Realiza la imputación contable, codificando el documento de acuerdo al Plan Único de Cuentas (PUC) vigente. Imputando las respectivas cuentas, con valores y liquidando los respectivos impuestos tributarios.
7. Digitación en Paquete Contable	Contador	Efectúa la respectiva digitación en el paquete contable sistematizado, de todos los documentos contables codificados.
8. Revisión de Digitación	Contador	Revisa la digitación del documento digitado en el sistema, revisando el documento impreso y efectuando las pruebas respectivas en el paquete contable.
9. Archivo del Documento.	Contador	Se procede a efectuar archivo del documento en orden cronológico y por tipo de documento.

Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

7.6.2.2 Sistema de Información - Causación de documentos contables



Fuente: Pasantía Empresarial – Ciclo Nariño, 2006.

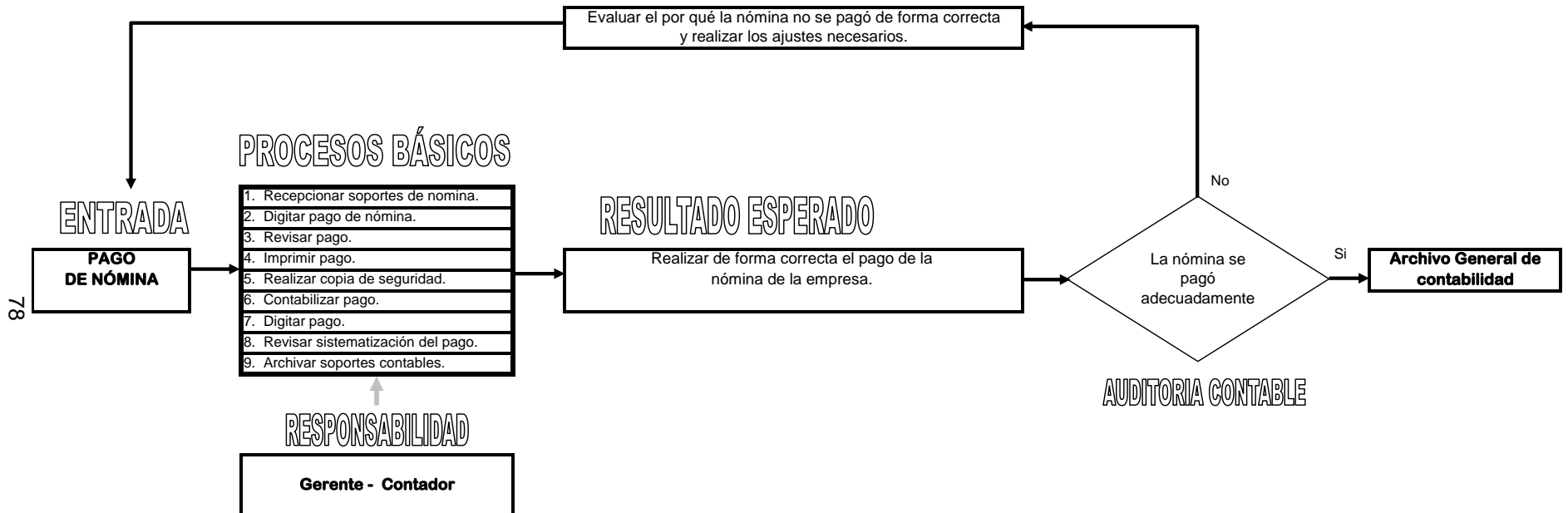
7.6.3 Pago de nómina

7.6.3.1 Descripción del proceso - Pago de nómina

Secuencia	Responsable	Descripción
1. Recepción de soportes de nomina.	Contador	El contador recepciona los soportes de nomina entregados por el Gerente para proceder a pagar.
2. Digitación del pago.	Contador	El Contador procederá a digitar en el Programa Contable el valor a pagar de cada uno de los empleados, de acuerdo al soporte firmado por el Gerente, efectuando la respectiva imputación en el programa.
3. Revisión del pago.	Gerente	El Gerente entrará al programa contable y procederá a revisar cada uno de los pagos efectuados y procede a dar la autorización del pago.
4. Impresión del pago.	Contador	El Contador efectuará una impresión del pago generado por el programa y confirmará con el banco el pago respectivo a cada uno de los empleados.
5. Copias de seguridad.	Contador	El Contador guardará un archivo en el disco duro y memoria externa, como seguridad de la transacción.
6. Contabilización.	Contador	El Contador, efectuará la respectiva codificación contable de los documentos soportes.
7. Digitación.	Contador	El Contador, digitará en el sistema la imputación contable del documento soporte de Nómina.
8. Revisión de la sistematización.	Contador	El contador revisara, la codificación y digitación y sistematización del documento soporte de pago de nómina.
9. Archivo.	Contador	El Contador, procederá a archivar los documentos sistematizados en el archivo general de contabilidad.

Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

7.6.3.2 Sistema de Información - Pago de nómina



Fuente: Pasantía Empresarial – Ciclo Nariño, 2006.

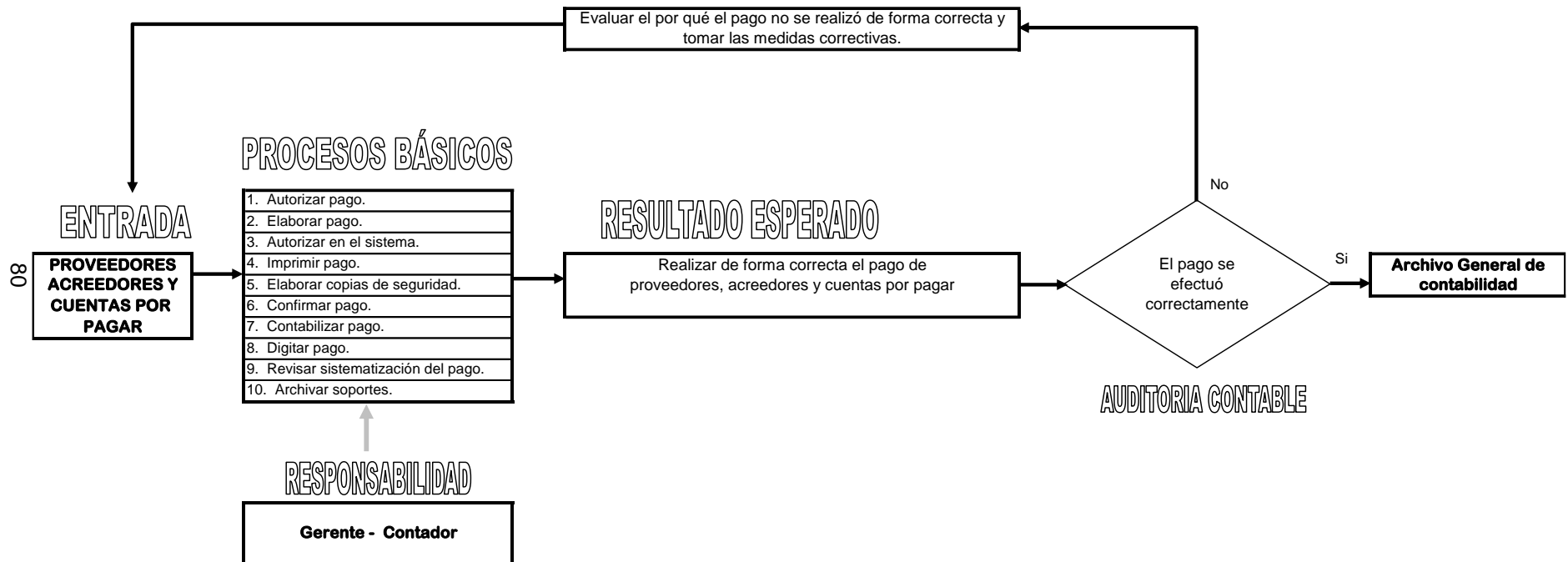
7.6.4 Proveedores, acreedores y cuentas por pagar

7.6.4.1 Descripción del proceso - Proveedores, acreedores y cuentas por pagar

Secuencia	Responsable	Descripción
1. Autorización del pago.	Gerente	De acuerdo al cronograma de pagos el Gerente autoriza el pago a los proveedores, acreedores, cuentas por pagar y pasivos en general.
2. Elaboración del pago.	Contador	El Contador entrará al Programa y digitará el valor a pagar neto contabilizado en el pasivo según copia de causación del documento contabilizado inicialmente, con soportes y documentos anexos. El contador colocará el sello de cancelado y la fecha en los documentos cancelados.
3. Autorización en el sistema.	Gerente	El Gerente entrará al programa contable y procederá a autorizar el pago haciendo su respectiva revisión para cada pago.
4. Impresión del pago.	Contador	El Contador efectuará una impresión del pago generado por el programa y confirmará con el banco el pago respectivo a cada uno de los proveedores, acreedores o beneficiario en general.
5. Copias de seguridad.	Contador	El Contador guardará un archivo en el disco duro y memoria externa, como seguridad de la transacción.
6. Confirmación del pago.	Contador	El Contador confirmará con el Proveedor, Acreedor, o beneficiario en general el respectivo pago.
7. Contabilización.	Contador	El Contador, efectuará la codificación del pago y de los documentos soportes.
8. Digitación.	Contador	El Contador, digitará en el programa la imputación contable del documento codificado.
9. Revisión de la sistematización.	Contador	El contador revisará, la codificación y digitación y sistematización del documento soporte de pago de proveedores, acreedores, cuentas por pagar y pasivos en general.
10. Archivo.	Contador	El Contador, procederá a archivar los documentos sistematizados en el archivo general de contabilidad.

Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

7.6.4.2 Sistema de Información - Proveedores, acreedores y cuentas por pagar



Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

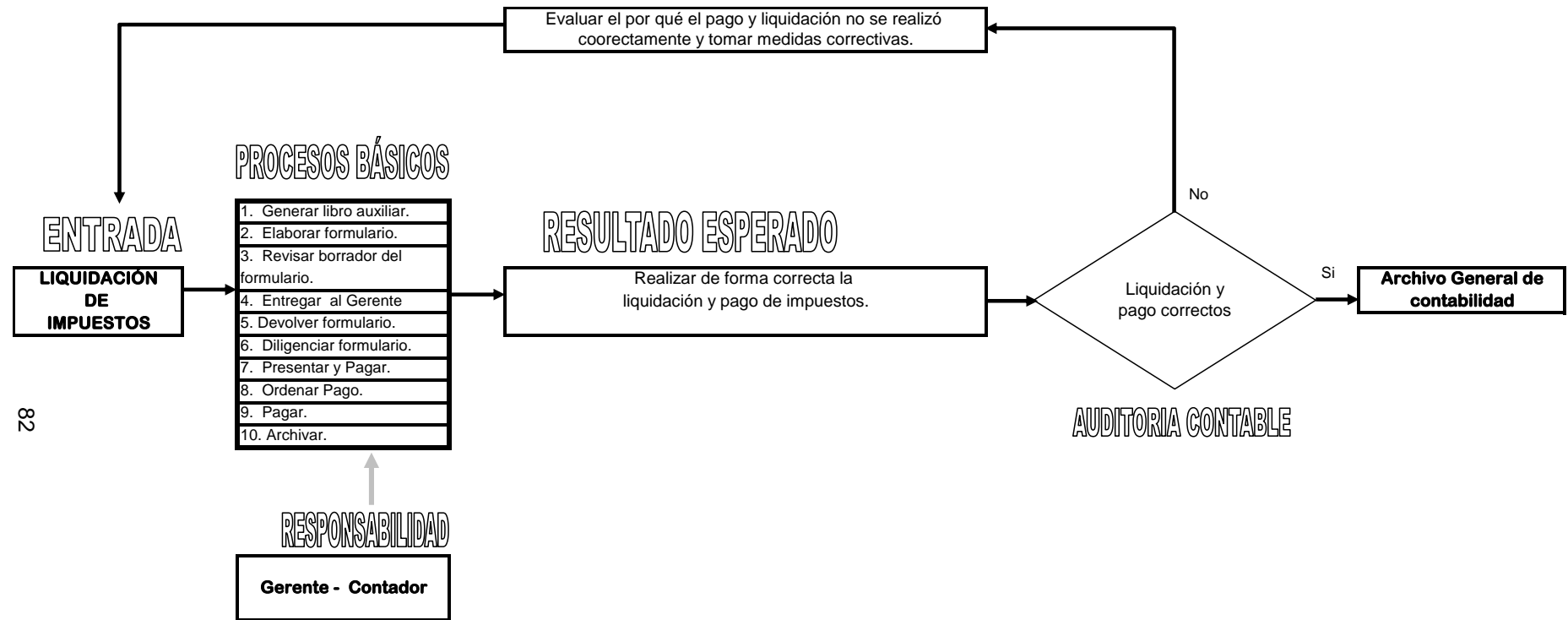
7.6.5 Liquidación de impuestos

7.6.5.1 Descripción del proceso - Liquidación de impuestos

Secuencia	Responsable	Descripción
1. Generación de libro auxiliar.	Contador	A partir de la contabilización efectuada en el Paquete Contable, desarrollada en los procesos de causación de los documentos contables, se genera un libro auxiliar de los impuestos causados.
2. Elaboración del formulario.	Contador	De acuerdo al formulario, se registran en cada renglón del borrador del formulario los valores que reporta el libro Auxiliar de Impuestos Causados.
3. Revisión del borrador del formulario.	Contador	Revisa los valores registrados en los respectivos renglones, comparando con los valores reportados en el libro auxiliar de Impuestos causados, además de hacer las pruebas necesarias en el paquete contable y los documentos que generan el impuesto. Si existe algún error en el diligenciamiento se vuelve a elaborar.
4. Entrega al Gerente	Contador	El Contador entrega el borrador del formulario debidamente diligenciado con el libro auxiliar y soportes al Gerente de la empresa, para que proceda a revisarlo.
5. Devolución del Gerente	Gerente	El Gerente efectúa la Auditoría Financiera en materia de Impuestos y aprueba o si encuentra algún error lo devuelve al contador para su respectiva corrección.
6. Formulario en firme.	Contador	El original debidamente diligenciado es firmado por los Responsables.
7. Presentación y Pago.	Gerente	El Gerente ordena la presentación y pago al Contador de los respectivos impuestos, registrados en los formularios debidamente firmados.
8. Orden de Pago.	Contador	El Contador efectúa el respectivo pago de los impuestos, girando un cheque al beneficiario del impuesto. Cuando su presentación es sin pago no se gira el cheque.
9. Pago.	Gerente	El Gerente efectúa la presentación y pago de los Impuestos en el banco o entidad beneficiaria, presentando el NIT, formulario diligenciado y cheque. Traerá a contabilidad copia del formulario con los respectivos sellos de recibido .
10. Archivo	Contador	El contador efectúa el archivo de la copia del formulario de impuestos con los sellos de recibido y los soportes respectivos.

Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

7.6.5.2 Sistema de Información - Liquidación de impuestos



82

Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

8. PLAN DE ACCIÓN

FACTOR CRITICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR DE GESTIÓN	META	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO
1. La planta física no satisface adecuadamente las necesidades de los clientes externos e internos	Adecuar la planta física de acuerdo a las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar recursos financieros para la adquisición del lote y construcción de la nueva planta física. - Seleccionar el lote entre varias alternativas. - Comprar el lote. - Cotizar la construcción de la planta. - Seleccionar la mejor alternativa. - Ejecutar la construcción de la planta física. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monto de los recursos destinados a la compra del lote y construcción de la planta física. - Número de alternativas para la compra del lote. - No. de cotizaciones. - Beneficio / costo de la alternativa. - Tiempo de construcción de la planta física. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se presupuesta \$200.000.000 para la construcción de la planta física. - 10 alternativas para la compra del lote. - Por lo menos 5 cotizaciones recibidas. - La R B/C debe ser superior a 1,5. - Se presupuesta 8 meses para el desarrollo de la construcción de la planta física. 	1 año	<ul style="list-style-type: none"> - Propietaria - Gerente 	\$200.000.000
2. Aumento de la carga laboral de los empleados de la empresa	Contratar nuevo personal	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una convocatoria. - Recepción de las hojas de vida. - Selección de las hojas de vida. - Comprobación de la información. - Selección del personal. - Contratación - Inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> - No. de medios utilizados - No. de hojas de vida. - Cantidad de hojas de vida seleccionadas. - Porcentaje de información comprobada. - No. de empleados seleccionados. - No. de empleados contratados. - No. de empleados a los cuales se les realiza la inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar por lo menos 2 medios de comunicación. - Recepcionar por lo menos 10 hojas de vida por cada cargo. - Seleccionar 2 aspirantes por cada cargo. - Comprobar por lo menos el 80% de la información. - Contratar 1 empleado por cargo. - Realizar la inducción a 1 empleado por cada cargo. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Jefe de Mercadeo y Ventas - Coordinador de servicios 	\$1.650.000

FACTOR CRITICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR DE GESTIÓN	META	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO
3. No se cuenta con recursos computacionales para el manejo de la información	Adquirir computadores de acuerdo a las necesidades de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar necesidades de Hardware. - Cotizar el hardware requerido. - Seleccionar la mejor opción. - Compra del hardware. 	<ul style="list-style-type: none"> - No. de necesidades identificadas. - No. de cotizaciones recibidas. - Beneficio / costo de la cotización seleccionada. - Cantidad de computadores adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar por lo menos el 70% de necesidades de hardware. - Recibir por lo menos 10 cotizaciones de hardware. - La R B/C debe ser superior a 1,5 - Adquirir por lo menos 2 computadores por cada área funcional. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Jefe de Mercadeo y Ventas - Coordinador de servicios 	\$12.000.000
4. No se tiene un software contable para el registro de la información contable financiera generada por la empresa	Adquirir un software contable financiero para el manejo eficiente de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar necesidades de software. - Cotizar el software requerido. - Seleccionar la mejor alternativa. - Adquirir el software. 	<ul style="list-style-type: none"> - No. de necesidad de software identificadas. - No. de cotizaciones recibidas. - Beneficio / costo de la alternativa seleccionada. - Costo del software adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar por lo menos el 90% de necesidades de software. - Recibir por lo menos 5 cotizaciones de software. - La R B/C debe ser superior a 1,5 - Adquirir un software para el manejo de inventarios, contabilidad y cartera. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Contador 	\$2.500.000
5. Variabilidad del costo de los productos	Importar directamente los productos con convenios de precios a un año	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto con el proveedor. - Analizar las condiciones de importación. - Definir la factibilidad para realizar la importación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No. de proveedores contactados. - No. de condiciones favorables para la empresa. - Grado de factibilidad para la realización del convenio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar por lo menos 5 proveedores. - Por lo menos el 60% de condiciones deben ser favorables para la empresa. - El nivel de factibilidad para la importación directa debe ser por lo menos del 80%. 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Propietaria - Gerente - Contador 	

FACTOR CRITICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR DE GESTIÓN	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
6. Alto grado de obsolescencia de los inventarios	Realizar alianzas estratégicas con proveedores para mantener un inventario actualizado	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear al proveedor la posibilidad de cambiar productos que no tengan demanda en el mercado local. - Analizar las condiciones planteadas por el proveedor. - Establecer la factibilidad para el desarrollo de la alianza estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de proveedores contactados. - No. de condiciones favorables para la empresa. - Nivel de factibilidad para la realización de la alianza estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar por lo menos 5 proveedores. - Por lo menos el 85% de condiciones deben favorecer a la empresa. - El nivel de factibilidad de la alianza estratégica debe ser superior al 80%. 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Propietaria - Gerente - Contador 	

88 Fuente: Pasantía Empresaria – Ciclo Nariño, 2006.

9. CONCLUSIONES

1. Según el diagnóstico organizacional interno realizado en la empresa Ciclo Nariño de la Ciudad de Popayán, la principal debilidad es que la planta física actual no permite satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes internos y externos; en tanto que, sus principales fortalezas son: la rentabilidad y el retorno de la inversión y la alta capacidad para satisfacer la demanda.
2. De acuerdo a la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la empresa es fuerte internamente, con lo cual se puede aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.
3. Teniendo en cuenta el diagnóstico externo, las principales amenazas de la empresa Ciclo Nariño es el costo variable de los productos que se adquieren a través de importadores directos y el Tratado de Libre Comercio; en tanto que, las oportunidades principales son el desarrollo de nuevas tecnologías para el ensamblado y mantenimiento de bicicletas y las facilidades para la importación de bicicletas y accesorios desde los Estados Unidos.
4. El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos indica que la empresa es débil internamente, de esta forma, las amenazas existentes en el entorno puede afectar notablemente a la organización.
5. La empresa debe adoptar estrategias intensivas como penetración en el mercado, desarrollo de mercado o de nuevos productos; o estrategias integrativas como integración hacia delante o hacia atrás.

6. De acuerdo al resultado obtenido en la Matriz PEYEA, la organización debe asumir un perfil agresivo, o sea, implementar estrategias que permitan mejorar u optimizar su nivel de competitividad y con las cuales se puedan aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.
7. La estrategia que puede tener un mayor impacto en la empresa es la importación directa de productos y accesorios desde Estados Unidos, con la cual se puede estabilizar el costo de los productos y mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad.
8. La empresa dispone de los recursos humanos y financieros para la implementación de las estrategias propuestas en el Plan de Acción, gracias a sus altos niveles de liquidez, rentabilidad y capital de trabajo.

10. RECOMENDACIONES

1. Es importante que la empresa adquiera equipos de cómputo para el manejo de la información, con lo cual puede prestar un mejor servicio y optimizar el proceso de toma de decisiones.
2. Es prioritario que la empresa adquiera un software contable financiero, con el cual pueda administrar la información contable, los inventarios y la cartera.
3. Se debe contratar nuevo personal con el fin de prestar un mejor servicio a los clientes externos y disminuir los niveles de carga laboral de los empleados actuales, quienes tienen que realizar una gran cantidad de funciones.
4. La empresa debe incorporar los principios corporativos como Misión, Visión, Valores y Objetivos al trabajo del Talento Humano, con lo cual se puede optimizar el clima organizacional e incrementar los niveles de competitividad de la organización.
5. Es fundamental que la empresa socialice los manuales de procesos y funciones, con el fin que los empleados desarrollen mejor su trabajo y optimicen la prestación del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. 1997.

JARAMILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill. Segunda Edición. 1992.

KOLB, David A. et. al. Psicología de las organizaciones. Experiencias. México: Prentice Hall. 1.985.

KOPELMAN, Richard E. Administración de la Productividad en las Organizaciones. México: Editorial McGraw-Hill. 1.988.

MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James. Planeación estratégica. México: Prentice – Hall hispanoamericana, S.A. 1.991. Tomos I y II

MORENO, Tobias Rafael y ROZO, Miguel Ángel. Desarrollo Organizacional. Santafé de Bogotá: UNAD. 1998.

PALACIOS, Alfonso. Diagnóstico Organizativo. Análisis de los Modelos Metodológicos. Editorial Guayacán. Centroamérica S.A. 1995.

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México: Editorial CECSA. 1987

RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile. 1999.

SALLENAVE, Jean – Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá D.C. Editorial Norma. 1985.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión – Teoría y metodología. Santafé de Bogotá: 3R Editores. 1997.

SÍLICEO AGUILAR, Alfonso. Liderazgo para la productividad en México. México: Editorial Limusa. 1997.

STONER, James A et. al. Administración. México: Prentice Hall. 1996.