

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE IMPORTADOS LOS
AMIGOS CREAMIGO S.A.**



FREDY ALONSO PEÑA LARRARTE

-25042037-

INFORME DE PASANTÍA

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2015**

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE IMPORTADOS LOS
AMIGOS CREAMIGO S.A.**



FREDY ALONSO PEÑA LARRARTE
-25042037-

Asesor Académico

MG. HENRY RAMIREZ PARUMA

Asesor Empresarial

DEICY JOHANA CASTRO LINCE

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por permitirme alcanzar esta meta, Por ofrecerme las herramientas necesarias y disponer todo Para cumplir de la mejor manera este reto.

A mi madre SONIA LARRARTE SANDOVAL, ONEYDA CORAL DE ERAZO Y MARIA JOSE VILLOTA ERAZO porque me acompañaron y motivaron siempre para lograr alcanzar esta meta.

A los docentes que me compartieron sus conocimientos para formarme como un gran profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por siempre abrir los cielos y derramar las bendiciones recibidas durante todo el proceso académico vivido.

A mi madre su constante dedicación y esfuerzo para darme lo mejor y brindarme los valores para ser la persona de excelencia que soy.

Al Magister HENRY RAMIREZ PARUMA quien asesoro el presente trabajo incansablemente hasta el final.

A la Universidad del Cauca por los inmensos aportes recibidos para formarme como un profesional integro que busca impactar positivamente a la sociedad.

A todos los colaboradores de la empresa Creamigo S.A. por la ayuda recibida y su disposición para desarrollar el presente trabajo

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1 INFORMACION GENERAL Y ANTECEDENTES	10
1.1 Antecedentes y objetivos	10
1.2 Descripción del problema	10
1.2.1 Formulación del Problema.	11
1.3 Objetivos	11
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	11
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	11
1.4 Justificación	11
Marco de Referencial	12
1.4.1 Marco teórico	12
1.4.2 Definición de estrategia	12
1.4.3 Estrategia empresarial.	13
1.4.3.1 Matriz de BENCHMARKING	14
1.4.3.2 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos	15
1.4.3.3 Matriz EFI. Evaluación de Factores Internos	17
1.4.3.4 Matriz MCKINSEY (General Electric-Mckinsey)	18
1.4.3.5 Matriz de BOSTON CONSULTIG GROUP	21
1.4.3.6 Matriz del crecimiento de ANSOFF	25
1.4.3.8 Reloj estratégico de BOWMAN	27
1.4.3.9 Estrategia Océano Azul	29
1.4.3.10 Gestión por procesos	30
1.5 Contextualización la Organización	33
1.5.1 Plataforma Estratégica	37
1.5.2 Valores	38
1.5.3 Las cinco fuerzas de Porter	42
1.5.4 Competidores potenciales	42
1.5.5 Rivalidad de la competencia	43
1.5.6 Poder negociador de proveedores	44
1.5.7 Poder negociador de compradores	44
1.5.8 Productos sustitutos	45
1.5.9 Estrategia de diferenciación focalizada o segmentada	57
1.5.10 Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio	57
1.6 Estrategia del Ciclo de Vida del Sector	60
1.6.1 Situación del ciclo de vida del producto	60
1.6.2 Elimina programas de inversión	67
1.6.3 Reducir material publicitario	67
1.6.4 Crear pasión por los motores	68
1.6.5 Ampliar servicio al cliente	68
1.6.6 Gestión por procesos.	69
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	79
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	80
ANEXOS	83

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.	
Grafica 1	Matriz de Benchmarking	14
Grafica 2	Matriz Mckinsey	19
Grafica 3	Matriz de BOSTON CONSULTIG GROUP	21
Grafica 4	Matriz del crecimiento de ANSOFF	26
Grafica 5	Reloj estratégico de Bowman	28
Grafica 6	Estrategia Océano Azul	29
Grafica 7	Gestión por procesos	31
Grafica 8	Estructura Organizacional	36
Grafica 9	Las cinco fuerzas competitivas	42
Grafica 10	CREAMIGOS S.A. MOTUL	53
Grafica 11	Reloj estratégico del sector de lubricantes en Colombia (CREAMIGOS S.A.))MOTUL	56
Grafica 9	Matriz del Crecimiento de Ansoff (CREAMIGOS S.A)	59
Grafica 10	Estrategia del Ciclo de Vida del Sector (CREAMIGOS S.A)	60
Grafica 11	Estrategia Océano Azul.	65
Gráfica 12	Curva de valor deseada	66
Gráfica 13	Gestión por procesos	69
Gráfica 14	Objetivos estratégicos planeados	78

LISTA DE CUADROS

	Pág.	
Cuadro 1	Matriz de Benchmarking	40
Cuadro 2	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externo)	46
Cuadro 3	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	47
Cuadro 4	Evaluación de la posición competitiva frente los principales competidores	50
Cuadro 5	Matriz de Boston Consultin GROUP – BCG	52
Cuadro 6	Matriz CREAMIGOS S.A. MOTUL	54
Cuadro 7	Reloj estratégico del sector de lubricantes en Colombia	55
Cuadro 8	Matriz DOFA	61
Cuadro 9	Matriz de los 5 Por Ques?	62

INTRODUCCIÓN

La Empresa Comercializadora de Importados los Amigos S.A. está constituida bajo la forma de sociedad anónima por acciones de carácter privada de nacionalidad colombiana y con domicilio principal en la ciudad de Cali la cual se dedica a la comercialización de la marca de lubricantes de mayor calidad a nivel mundial de origen francés MOTUL, y en el marco del contrato de distribución de la marca en los departamentos de Valle, Cauca, Nariño, Huila, Caldas, Risaralda, Quindío, Caqueta y Putumayo donde se exige a la organización establecer pautas de calidad en los principales procesos para la continuación del mismo de manera permanente. La empresa se encuentra adelantando gestiones que permitan asegurar la calidad en todas sus áreas y asegurar la calidad como su principal característica.

Para lograr alcanzar los objetivos de calidad establecidos por la dirección general de lubricantes MOTUL es necesario ofrecer a los clientes de la organización el mejor servicio y garantizar su satisfacción logrando así una coherencia institucional entre el producto que se comercializa y la forma en que se realiza dicha actividad por lo cual es vital conocer el rumbo organizacional para poder tener una medición concreta de los resultados obtenidos y tomar las correcciones pertinentes y lograr crecimiento organizacional que impacte todas las áreas empresariales, en especial en el área de personal, donde se esperan los resultados más evidentes en el compromiso de sus integrantes y que impactan fuertemente el desempeño de la organización(Fombrun & Devanna, 1984)

El presente anteproyecto de pasantía contiene información general sobre la empresa y el trabajo a desarrollar, en éste, se ha justificado la importancia del trabajo mencionado y se han planteado los objetivos a desarrollar, además se ha ampliado el contexto teórico y referencial en el que se desenvolverá el trabajo, y finalmente, se ha propuesto la metodología con la que se trabajara así como el cronograma de actividades y requerimientos en materiales para la realización del trabajo correspondiente.

INFORMACION GENERAL Y ANTECEDENTES

Antecedentes y objetivos

Descripción del problema

El proceso empresarial actual está enfrentando una nueva era cargada de dificultades y retos los cuales traen consigo muchas oportunidades que si son identificadas a tiempo pueden generar una gran cantidad de beneficios pero si no son reconocidas en el momento adecuado se puede estar dejando pasar de largo aquello que puede hacer que la organización sea la más rentable, reconocida, competitiva y en general, exitosa además podría lograr otros beneficios que todo administrador desea obtener para su organización.

En la gestión Administrativa actual se requiere de la constante toma de decisiones para mejorar el desempeño de una organización, sin embargo a pesar de que siempre se quiere mejorar es necesario conocer el rumbo o la meta para reconocer que transitamos por el camino correcto, muy bien lo dijo Seneca «No hay viento favorable para el barco que no sabe adónde va»

Creamigo S. A. actualmente es la organización encargada de la importación y comercialización de la marca francesa de lubricantes MOTUL, reconocida mundialmente por poseer la más alta calidad en sus diferentes productos. En coherencia con el producto que representa está comprometida en la calidad en todos sus procesos y la mejora continua, su gestión está encaminada en el crecimiento y posicionamiento de una marca, sin embargo y a pesar de ser una organización que en promedio registra ventas por mil millones de pesos al mes el rumbo de la organización no se encuentra expresada formalmente, carece de una dirección estratégica clara con una Visión, misión, objetivos y políticas inexistentes.

La literatura sobre el tema de dirección estratégica muestra la importancia de su aplicación en cualquier organización, son muchos los autores que resaltan el crecimiento y la competitividad de aquellas organizaciones con una planeación estratégica bien definida (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005 y David, 1998).

Formulación del problema

¿Cómo puede la Empresa Comercializadora de Importados Los Amigos CREAMIGO S.A. llevar a cabo la elaboración e implementación de un direccionamiento estratégico, para lograr un buen desempeño empresarial?

Objetivos

Objetivo general. Elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Comercializadora de Importados los Amigos Creamigo S.A.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico interno y externo.
- Formular objetivos, iniciativas y acciones estratégicas
- Identificar indicadores de gestión, recursos necesarios, metas y responsables.
- Elaborar el mapa estratégico.
- Alinear la estructura organizacional y las operaciones con la estrategia.
- Proponer un modelo de gestión para alinear el talento humano con la estrategia.
- Plantear los Balanced Scorecard de alto y bajo nivel.
- Elaborar planes de acción.

Justificación

La competitividad organizacional es el objetivo de toda empresa a nivel mundial, sin embargo cada organización sin importar el nicho de mercado que impacte, el tamaño de la empresa o la cantidad de clientes que tenga, debe tener unos objetivos particulares; Propios de cada organización incluso si varias empresas están compitiendo en el mismo mercado y con productos similares, deben tener objetivos propios. Esto se debe a que los objetivos organizacionales responden a características muy particulares de cada empresa que están sujetos al desempeño desarrollado por el conjunto humano que sustenta la dinámica de organizacional.

Los objetivos deben ser medidos con regularidad para tomar acciones que permitan mejorar la competitividad organizacional porque el mercado es dinámico y se encuentra en un constante desarrollo. Por esto debemos comenzar en el caso de la empresa Creamigo S.A. con un diagnóstico estratégico que permita identificar los diferentes factores que enfrenta la organización en su entorno, para luego formular una aproximación del direccionamiento estratégico que necesita la empresa y que debe ser compartido por el conjunto humano que constituye la organización, que es de especial interés para el desarrollo del negocio si se quiere lograr la mejora continua que siempre se quiere alcanzar en la zona donde tiene operación Creamigo S.A. al ser una zona con un gran potencial por contar con uno de los parques de automotores más grande de país que es el principal nicho de mercado que quiere impactar la organización.

Creamigo S.A. distribuye la marca de lubricantes de origen francés MOTUL, la cual cuenta con un altísimo grado de calidad, lo cual debe ser combinado con un excelente servicio mediante la identificación y satisfacción las necesidades que el cliente requiere puede alcanzar un muy alto grado de competitividad en el mercado y aumentar en grandes proporciones su participación en el mercado y de igual forma sus utilidades. Por esta razón es de gran importancia contar con un direccionamiento estratégico que permita reconocer el rumbo organizacional y lograr una medición efectiva de los resultados obtenidos periodo a periodo.

Marco Teórico

Para el desarrollo de cualquier iniciativa de diagnóstico estratégico es necesario contar con herramientas de análisis que permitan obtener información útil para tener una visión ampliada de la organización y su desempeño en el entorno que la rodea, como este la afecta positiva o negativamente, que potencial puede aprovechar para ser más competitiva y tener un panorama claro sobre su situación interna y externa para una mejor toma de decisiones. A continuación se describen las herramientas de análisis utilizadas en el presente trabajo, que durante años han brindado información importante a diferentes organizaciones a nivel mundial.

Definición de estrategia. Para Ronda, el término estrategia es de origen griego. [...] procede de la fusión de dos palabras Stratos (ejército) y Agein (conducir, guiar) Strategos, palabra griega para

estratega, se refería al encargado de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades. [...] diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o evitar la guerra.

Para los griegos, el arte de la guerra consistía en alcanzar unos objetivos basándose en planes, recursos, inteligencia, organización y tácticas militares.

Estrategia empresarial. En el campo empresarial, el concepto de estrategia se introduce en la década de los sesentas cuando se reconoce como un factor clave en los negocios para alcanzar el éxito.

Según Alfred Chandler Jr., considerado el padre de la estrategia, “la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto”. En su libro *Strategy & Structure*, Chandler indica que "La estrategia continúa determinando la estructura". "El concepto de estrategia no ha cambiado. La estrategia sigue determinando el destino, pero la estrategia de las empresas individuales debe ser redefinida para sacar ventaja de las nuevas tecnologías electrónicas.

Para Igor Ansoff, padre de la administración estratégica, la estrategia es “una regla para la toma de decisiones... que requiere un criterio final ejecutivo, es anticipar el suceso, con la probabilidad de un posible resultado”. Además dice que: “nosotros hablamos de decisiones estratégicas cuando estratégicas quiere decir relaciones con el acoplamiento de la empresa a su entorno, y de estratégica cuando la palabra significa reglas para decisiones en ignorancia parcial”

En resumen Ansoff expresa “una empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, ya que los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

Por lo tanto, el proceso de planeación estratégica permite planear, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los cambios del entorno. Debido a que estos son constantes, en la actualidad se realiza la planeación de tres a cinco años máximo, teniendo en cuenta las siguientes características:

Establece un marco de referencia para toda la compañía.

Es elaborada por la alta dirección.

No define lineamientos detallados y sirve como base para la creación de los planes tácticos y operativos de la firma

Entonces, la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados convirtiéndose en un hilo conductor de todas las acciones al interior de la organización, de tal forma, que el comportamiento de los colaboradores sea consistente, dándole una perspectiva de conciencia colectiva a los miembros de la compañía que ya no actúan individualmente pues están unidos por afinidad de comportamiento y pensamiento.

Matriz de BENCHMARKING. La matriz benchmarking es una valiosa herramienta de administración que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con aquellas líderes en su ramo (Secretaría de Economía, 2009), por consiguiente, Camp (2008) indica que el primer paso para aplicar esta técnica es el conocer acertadamente las fortalezas y debilidades de la empresa. Posteriormente, deben identificarse a las empresas líderes de la industria y aprender de ellos y de la competencia. Es decir, debe investigarse sus áreas de fortaleza y los elementos que han contribuido para posicionarlos como los mejores. Se deben tomar las mejores prácticas de los líderes del mercado y de la competencia para incluirlo en los procesos de la organización. Cuando la investigación y la adopción de mejores prácticas han sido bien realizadas, la compañía puede tener la certeza de haber incluido a su sistema lo mejor de lo mejor.

En la matriz benchmarking se debe implementar de manera integral cuatro niveles que son; benchmarking interno, benchmarking primario, benchmarking cooperativo y benchmarking secundario.

Grafica 1. Matriz de Benchmarking



Fuente. Microsoft 2009.

Entre los beneficios que el benchmarking trae consigo a las organizaciones que lo implementan se encuentra la satisfacción de las necesidades del cliente. Además permite establecer metas y objetivos efectivos para la empresa que permiten una medición real de la productividad. Lo anterior, aunado a la inclusión de las mejores prácticas de la industria, hacen a la empresa más competitiva dentro de su mercado (Rivera, 2007).

Sin embargo, la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) (2008) cuestiona seriamente la ética de esta práctica. La UTP también señala importantes desventajas del benchmarking, la principal es que la creatividad del equipo de trabajo se ve limitada a la adopción de estrategias ya existentes. También cuestiona que, si las empresas buscan la diferenciación como ventaja competitiva, el benchmarking puede no ser la mejor opción.

El argumento más sólido para defender la implantación del benchmarking en una organización, es que permite no tener que reinventar soluciones ya existentes aplicadas por otras empresas, lo que se traduce en un aceleramiento de los procesos de mejora (Alegría, 2009).

Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). Esta matriz permite visualizar de manera resumida la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva para luego evaluarla y analizarla. La metodología para la elaboración de esta matriz la desarrolla David (2008) de la siguiente manera:

Se elabora una lista de factores externos claves, resultado del análisis y discusión hecho en la evaluación externa.

Luego de determinar los factores críticos de éxito, se determina la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito, entonces, se asigna un peso relativo a cada factor:

0.0 (no es importante)

1.0 (muy importante)

Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde

4 La respuesta es superior

3 La respuesta es mayor al promedio

2 La respuesta es el promedio

1 La respuesta es deficiente

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.

Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Según el autor David (2008), tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas acompañadas de una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de estos, los cuales son establecidos con la intención de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades, para poder identificarlas, es necesario involucrar todas las áreas de la empresa, por eso se determinan unos factores que se acomodan a la empresa, teniendo en cuenta las cinco actividades básicas (David, 2008).

Planeación: Consiste en todas las actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro.

Organización: Incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad.

Dirección: Se describe como los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano (liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, entre otros)

Integración de personal: Se centra en los empleados o en la administración de recursos humanos.

Control: Se refiere a las actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.

Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos). También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (David, 2008) La matriz EFI es similar a la matriz de evaluación de factores externos y se desarrolla siguiendo cinco pasos: 1. Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación interna.

Se asigna un peso relativo a cada factor, 0.0= no es importante 1.0= muy importante. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. 3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde

4 Fortaleza Principal

3 Fortaleza Menor

2 Debilidad Menor

1 Debilidad Principal

Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Estrategia. El desarrollo organizacional al que se ven enfrentadas diariamente las empresas, presentan diversos esquemas para aplicar lo que hoy se conoce cómo la teoría administrativa.

Un concepto que ha tomado gran importancia para desarrollar una óptima gestión dentro de la organización, es la estrategia, la cual, a través de los años, viene desarrollándose y acotándose al cumplimiento de unos objetivos empresariales de largo plazo.

Para David (2008), el concepto de estrategia se concreta como acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de la gerencia y de elevadas cantidades de recursos invertidas por la organización. Las estrategias son los medios por los cuales las empresas pueden lograr sus objetivos de largo plazo, considerando los factores internos y externos a los que se ve enfrentada la organización.

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007), definen la estrategia como el conjunto de compromisos y acciones, que de forma integrada y coordinada pueden explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. A su vez afirma que cuando una estrategia es diseñada, ésta debe indicar lo que la organización pretende hacer y lo que no proyecta hacer.

Integrando los conceptos anteriores, se concluye que la estrategia es la responsable de orientar el futuro de la organización, buscando en todo momento lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y respondiendo apropiadamente en el instante que se presente una oportunidad o una amenaza valiéndose de sus fortalezas y teniendo en cuenta sus debilidades con el fin de mitigarlas.

Finalmente, hoy en día la estrategia se ha convertido en una herramienta obligatoria dentro de la actividad gerencial, resulta necesario el establecimiento de un plan estratégico que actúe como guía para obtener los beneficios deseados por la organización, de esta manera, la presencia de un patrón permite coherencia de las acciones a través del tiempo, en el que es posible considerarse unas estrategias deseadas y otras aplicadas (comparando el antes y después de aplicada la estrategia).

Matriz MCKINSEY (General Electric-Mckinsey). Este modelo fue desarrollado por la empresa General Electric con la ayuda de la consultora McKinsey **para analizar su propia cartera de negocios y productos, ampliamente diversificada.**

La variable fundamental es la rentabilidad de las inversiones (en lugar de la liquidez) y según el modelo ésta depende del atractivo del mercado y de la posición competitiva del centro de estrategia, por lo que estos son los ejes que caracterizan a la matriz y que le dan nombre –matriz atractivo de mercado/posición competitiva.

Los ejes de la matriz son multivariados, esto es, dependen de un amplio conjunto de factores. Los pasos necesarios para la construcción de la matriz son:

1. Identificar los factores relevantes para la medición de los ejes. El modelo propone algunos, pero considera que éstos dependerán del sector de actividad y de las características de las estrategias competitivas seguidas.

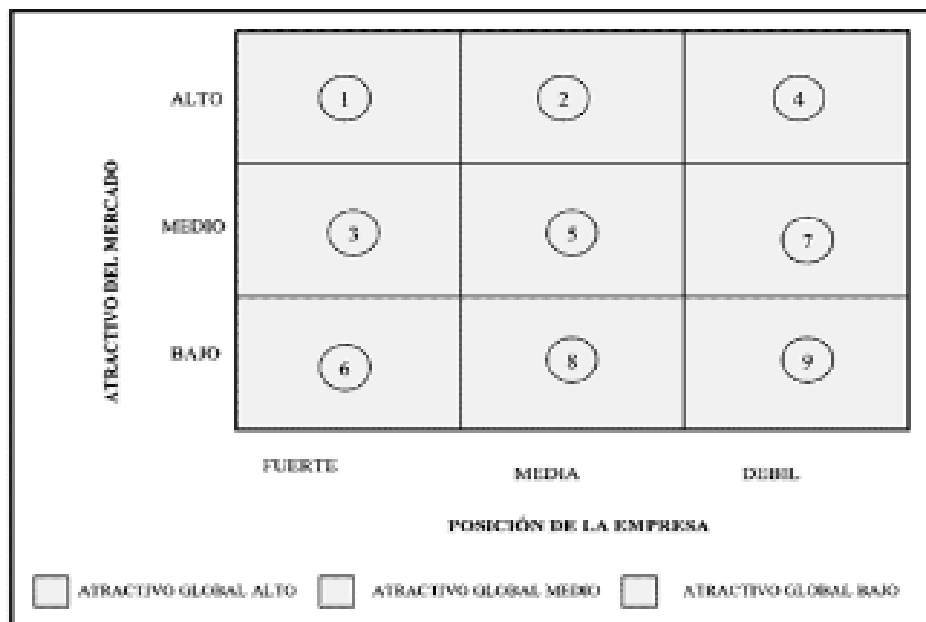
2. Fijar una ponderación para cada uno de los factores identificados. El que se utilicen varios factores no significa que todos ellos tengan la misma importancia, por lo que se considera conveniente asignarles una ponderación.

3. Calificar a cada centro de estrategia para cada uno de los factores en una escala determinada de antemano.

4. Representar los centros en la matriz una vez calculada su puntuación total para cada eje, que será el resultado de la suma ponderada de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los factores. La representación se hace mediante círculos cuyo tamaño es proporcional al volumen de ventas de la empresa.

La matriz se divide en nueve zonas estratégicas, resultado de la división de cada eje en tres partes iguales, pero el modelo sólo identifica tres estrategias genéricas para aplicar a los centros de estrategia en función de su localización en alguna de esas áreas:

Grafica 2. Matriz Mckinsey



Fuente. Plan de Marketing estratégico y operativo. Fichas técnicas multimedia.

Zona de atractivo global alto (áreas 1, 2 y 3): le corresponde una estrategia genérica de Crecimiento, ya que es la zona en la que la empresa debe centrar sus inversiones. Se pueden hacer las siguientes matizaciones:

Área 1: son los centros líderes en mercados muy atractivos, es la mejor posición en la matriz por lo que se les debe dar prioridad absoluta en cuanto a asignación de recursos.

Área 2: están en mercados atractivos pero suposición no es todo lo buena que sería deseable, las inversiones deben ir dirigidas a la mejora de la posición competitiva.

Área 3: líderes en mercados medianamente atractivos, las inversiones han de encaminarse a permitir el mantenimiento de la posición, pero no mayores ya que el mercado no es demasiado atractivo.

Zona de atractivo global medio (áreas 4, 5, 6): esta zona reúne a centros con características muy diferentes y aunque la estrategia genérica propuesta es la de selección, será necesario matizarlo por áreas.

Área 4: es donde se encuentran los futuros líderes de la empresa, generalmente negocios nuevos en los que existe una gran incertidumbre. La estrategia es similar a la de los “centros dilema”, seleccionar aquellos con mayores posibilidades futuras y desechar el resto.

Área 5: son mercados medianamente atractivos y posiciones intermedias entre ellos. Se propone maximizar beneficios manteniendo la posición.

Área 6: líderes en mercados de poco atractivo, suelen ser centros rentables que se encuentran en fase de madurez y por tanto con perspectivas futuras poco positivas. La estrategia recomendada es invertir lo mínimo para mantener posiciones y maximizar la liquidez que se destinará a otros centros deficitarios.

Zona de atractivo global bajo (áreas 7, 8, 9): la peor zona de la matriz se aconseja abandono y recolección de beneficios a C/P.

Áreas 7 y 8: se trata de desinvertir pero de forma progresiva de manera que se pueda obtener flujos de caja atractivos al maximizar beneficios a c/p.

Área 9: se propone la desinversión rápida pues no ofrecen ninguna ventaja a la empresa. Este enfoque presenta algunas ventajas, ya que permitirá su aplicación a empresas con estrategias de liderazgo en costes o diferenciación indistintamente. Por otro lado, los factores son seleccionados por los directivos (subjetividad) lo que supone una ventaja al

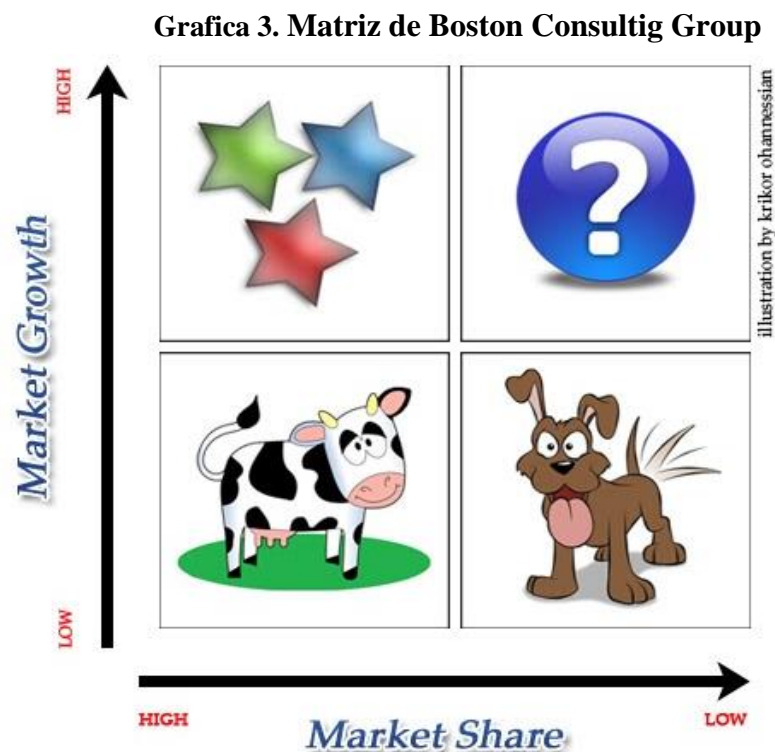
obligarles a realizar un estudio profundo previo a la aplicación de la matriz. No obstante, la subjetividad tiene como aspecto negativo el que el resultado de la aplicación del modelo dependerá de las personas encargadas de su elaboración, pues ellas escogen los factores, la ponderación y la puntuación relativa.

Para finalizar, decir que los modelos de cartera no proporcionan una solución clara a los problemas de las organizaciones diversificadas, por ello, nunca deberían utilizarse de manera mecánica.

Matriz de BOSTON CONSULTIG GROUP. La **matriz BCG** se puede nombrar de diferentes maneras: matriz de crecimiento, matriz de participación, matriz de inversión,...

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a **posicionar sus productos o unidades de negocio** en el mercado (UEN: Unidades Estratégicas de Negocio). La idea es ayudar a tomar las mejores decisiones a nivel de **enfoque de negocios** y, sobre todo, de **inversiones**.

Gracias a esta herramienta, la empresa elige si es mejor **invertir** o **retirarse del mercado**.



Características de la matriz BCG

Está compuesta de dos ejes:

- Un eje vertical que corresponde al **ritmo de crecimiento del mercado**;
- Un eje horizontal que ilustra la cuota de **participación en el mercado**.

Este concepto nos permite colocar nuestros productos o unidades de negocio según cuatro zonas posibles:

- Negocios “Estrellas”
- Negocios “Vacac lecheras”
- Negocios “interrogantes”
- Negocios “perros”

Los cuatro atributos de la matriz BCG

Negocios “Estrellas”

- Tasa de crecimiento de mercado: “+”
- Participación: “+”

Un producto estrella genera **buena rentabilidad**, no obstante, requiere **mucha inversión**. En efecto, se vende un gran volumen de productos y eso favorece al buen posicionamiento de la empresa en el mercado.

Negocios “vacac lecheras”:

- Tasa de crecimiento de mercado: “-“
- Participación: “+”

Estos negocios son **indispensables** para la supervivencia de las empresas ya que requieren **poca inversión y generan ingresos**. Es **poco rentable** pero mantiene el posicionamiento de la empresa en el mercado. Aunque el volumen de ventas no es muy elevado, se trata de un **coste de inversión bajo** para la empresa. No se necesita invertir más en el producto porque ya se ha hecho su sitio en el mercado.

Negocios “Interrogantes”:

- Tasa de crecimiento de mercado: “+”
- Participación: “-“

En este caso, se trata de un **producto innovador** en un mercado surgiendo. Se requiere **inversión constante** sin saber si generará la rentabilidad esperada. El **futuro** es totalmente **incierto**. Sin embargo, con el tiempo un producto “interrogante” se puede convertir en un negocio “estrella”.

Negocios “Perros”:

- Tasa de crecimiento de mercado: “-“
- Participación: “-“

En general el producto se encuentra en la última fase de su ciclo de vida. No se considera como producto de calidad y el **volumen de ventas es muy escaso**. Estos negocios en la mayoría de los casos **no son rentables** para la empresa. De hecho, es el momento de plantearse si merece la pena mantener el producto en este mercado estancado (o en decrecimiento). Abandonar el mercado puede permitir utilizar los recursos para otro negocio más rentable para la empresa. No obstante, su presencia evita a veces un monopolio por la competencia

Para concluir, este modelo, muy relacionado con el ciclo de vida del producto, permite a la empresa posicionar sus productos en el mercado e invertir de manera acertada en los negocios adecuados a su objetivo de rentabilidad a largo plazo. (El periódico Marketing Marketing News & Business Management).

Los Cinco Por Qué. Es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema.

Durante esta fase, los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas.

Esto podría convertirse en un inconveniente al identificar las causas principales más probables del problema debido a que no se ha profundizado lo suficiente.

La técnica requiere que el equipo de trabajo pregunte “Por Qué” al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle.

Una vez que sea difícil para el equipo responder al “Por Qué”, la causa más probable habrá sido identificada.

¿Cuándo se utiliza?

Al intentar identificar las causas principales más probables de un problema.

¿Cómo se utiliza?

1. Realizar una sesión de Lluvia de Ideas normalmente utilizando el modelo del Diagrama de Causa y Efecto.
2. Una vez que las causas probables hayan sido identificadas, empezar a preguntar “¿Por qué es así?” o “¿Por qué está pasando esto?”
3. Continuar preguntando Por Qué al menos cinco veces. Esto reta al equipo a buscar a fondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”.
4. Habrá ocasiones en las que se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando Por Qué para poder obtener las causas principales.
5. Durante este tiempo se debe tener cuidado de NO empezar a preguntar “Quién”.

Es muy importante recordar que el equipo está interesado en las causas del problema y no en las personas involucradas.

Consejos. Esta técnica se utiliza mejor en equipos pequeños (4 a 8 personas).

El responsable deberá conocer la dinámica del equipo y las relaciones entre sus miembros.

Durante los Cinco Por Qués, existe la posibilidad de que muchas preguntas podrían causar molestia entre algunos de los miembros del equipo, de ahí la importancia de centrarnos en las causas del problema y no en las personas que lo originaron.

Un ejemplo de utilización

1. Se descubrió que el monumento de Lincoln se estaba deteriorando más rápido que cualquiera de los otros monumentos de Washington D.C, – ¿Por qué?
2. Porque se limpiaba con más frecuencia que los otros monumentos – ¿Por qué?
3. Se limpiaba con más frecuencia porque había más depósitos de pájaros en el monumento de Lincoln que en cualquier otro monumento – ¿Por qué?
4. Había más pájaros alrededor del monumento de Lincoln que en cualquier otro monumento, particularmente la población de gorriones era mucho más numerosa – ¿por qué?
5. Había más comida preferida por los gorriones en el monumento de Lincoln – específicamente ácaros – ¿por qué?
6. Descubrieron que la iluminación utilizada en el monumento de Lincoln era diferente a la de los otros monumentos y esta iluminación facilitaba la reproducción de ácaros.
7. Cambiaron la iluminación y solucionaron el problema.

Relación con otras herramientas

- Diagrama de Causa y Efecto
- Diagrama de Árbol
- Cuadro de Mando
- Matriz de Planificación de Acciones. (<http://www.arpcalidad.com/los-5-por-qu/>)

Matriz del crecimiento de ANSOFF. La **matriz de Ansoff** o **matriz de producto / mercado** es una herramienta de **análisis estratégico** que los directivos de empresa, principalmente dentro del área de marketing, utilizan para definir cuáles son las alternativas estratégicas que tiene la organización para **incrementar sus ventas**. En el caso de las startups o pymes, será el emprendedor o el CEO quien deba utilizarla para expresar toda la información que esta herramienta estratégica puede facilitarnos.

Representando en cada uno de los ejes de la matriz de Ansoff las posibilidades actuales o futuras de la empresa en cuanto a productos y mercados, esta matriz ofrece **cuatro alternativas estratégicas**:

Gráfica 4. Matriz ANSOFF



Fuente. <https://www.google.com/search?q=9.12%09MATRIZ+DEL+CRECIMIENTO+DE+ANSOF>

Estrategia de penetración de mercados. Esta alternativa estratégica es perfecta para pymes que no son líderes de su categoría, o que compiten en mercados en pleno crecimiento, ya que supone ganar participación con un producto que la empresa ya está comercializando en un mercado al que ya se dirige.

Los descuentos por volumen, un aumento de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelidad y una mayor penetración en el canal de distribución son algunas de las decisiones que la empresa puede adoptar para penetrar aún más con sus productos en el mercado.

Estrategia de desarrollo de productos. Esta opción implica el lanzamiento de nuevos productos en mercados en los que la empresa ya está operando.

Los objetivos que pueden perseguirse con esta alternativa estratégica son: Ampliar la gama de productos para satisfacer nuevas necesidades, establecer mayores medidas competitivas con el resto de empresas que operan en el mercado, explotar una innovación tecnológica fruto de la investigación y desarrollo y/o aprovechar capacidad ociosa del departamento de producción.

La estrategia de desarrollo de productos es muy común en mercados tecnológicos, ya que la innovación constante de las empresas que compiten en él hace necesaria el lanzamiento continuo de nuevos productos.

Estrategia de diversificación. Una vez que la empresa ya ha agotado las posibilidades de comercializar su producto actual o nuevos productos en aquellos mercados en los que ya

opera, y por tanto conoce a la perfección, si quiere crecer, tendrá que vender sus productos en nuevos mercados.

La estrategia de desarrollo de mercados se materializa con la exportación de los productos a otros mercados, la utilización de nuevos canales de distribución o la penetración en nuevos segmentos de mercado.

Estrategia de desarrollo de mercados. A través de esta opción la empresa pretende crecer con nuevos productos en nuevos mercados. La diversificación puede ser horizontal (nuevos productos para un target similar al núcleo de clientes de la empresa) vertical (nuevos productos para mercados situados antes o después del mercado actual de la empresa dentro de la cadena de aprovisionamiento) concéntrica (nuevos productos en nuevos mercados para aprovechar sinergias tecnológicas) y / o conglomeradas (nuevos productos en nuevos mercados simplemente como inversión).

La decisión de optar por esta estrategia responde al deseo de obtener mayores rendimientos económicos por parte de los accionistas de una empresa, o por reducir el riesgo al no depender exclusivamente de la evolución de un solo mercado.

Reloj estratégico de BOWMAN. Esta herramienta de análisis propone la determinación de rutas o trayectorias de éxito en las estrategias competitivas relacionando el precio que se abona por el producto o servicio con el valor añadido percibido por el cliente.

En función a la explicación brindada por Johnson y Scholes (2001), la primera trayectoria, denominada estrategia sin filigranas, combina el bajo precio con el bajo valor añadido percibido por el cliente. Es posible llevar adelante esta estrategia si el segmento al que se apunta es específico, existe previamente y es sensible al precio. La segunda trayectoria hace referencia a una estrategia de precios bajos.

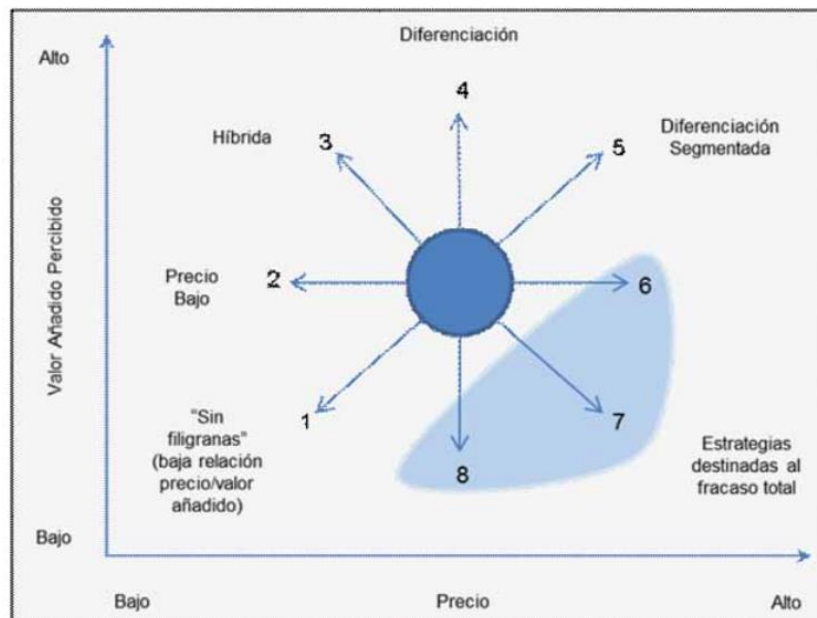
Ésta Tesinas Dirección estratégica en la gestión de las instituciones escolares actuales... tiene como objetivo conseguir un precio menor que el de la competencia directa ofreciendo un producto o un servicio de igual valor. El riesgo de llevar a cabo esta estrategia reside en que puede ser fácilmente imitable por la competencia.

La tercera trayectoria, la híbrida, busca conseguir, en forma simultánea, precios más bajos que la competencia y diferenciarse de ésta reconociendo el valor de sus productos o

servicios y aumentándolo en función de las necesidades requeridas por los consumidores. Esta estrategia puede seguirse cuando a la organización le es posible aumentar el valor percibido al mismo tiempo que reducir los costos. En lo que respecta a la cuarta trayectoria, la diferenciación, ésta busca ofrecer productos o servicios únicos o diferentes a los que los competidores brindan en aquellos atributos muy valorados por los consumidores.

El objetivo que se persigue consiste en aumentar la cuota de mercado de la organización ofreciendo mejores productos o servicios que la competencia. La quinta trayectoria, la diferenciación segmentada, alude a lograr, en función de un alto precio, un valor percibido elevado y superior al de la competencia.

Grafica 5. Reloj estratégico de Bowman



Fuente. Reloj Estratégico de Bowman. http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/528_Farias.pdf.

El éxito del empleo de esta estrategia consiste en encontrar un segmento de mercado capaz de pagar altos precios por aquellos productos o servicios que son altamente valorados por el cliente. Por último, las estrategias destinadas al fracaso sugieren aumentar el precio de los productos o servicios sin aumentar y hasta a veces, disminuyendo, el valor añadido percibido por los consumidores. Igor Ansoff (1918-2002).

Estrategia Océano Azul. Son negocios que no tienen competencia, crean un territorio nuevo, sin necesidad de dividir mercados ya existentes, las situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria son: Estrategia del tipo Océano Rojo y Estrategia del tipo Océano Azul.

Que es la estrategia del Océano Azul, son negocios que no tienen competencia, crean un territorio nuevo, sin necesidad de dividir mercados ya existentes. Las situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria son: Estrategia del tipo Océano Rojo y Estrategia del tipo océano Azul.

Grafica 6. Estrategia Océano Azul

Estrategia de Tipo Océano Rojo	Estrategia de Tipo Océano Azul
Compite en el mercado existente	Crea un mercado <<único>>
Trata de batir a la competencia	Toma irrelevante a la competencia
Explota a la demanda existente	Crea y atrapa nueva demanda
Comercia de acuerdo a la relación costo valor	Rompe esa regla
Alinea al resto de la organización con su elección estratégica (diferenciación o bajo costo)	Alinea al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo

Fuente.<http://www.monografias.com/trabajos93/estrategia-del-oceano-azul-y-rojo/estrategia-del-oceano-azul-y-rojo.shtml>

Los océanos rojos son lo que representan las industrias existentes. En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas de juego competitivo son conocidas por todos.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficio y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos).

Los océanos azules, por el contrario, son los que representan las ideas de negocios que hoy por hoy son desconocidas, y se caracterizan por la creación d mercado en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se toma irrelevante, pues las reglas del juego están esperando ser fijadas.

Los principios del océano azul son cuatro:

- Crear nuevos espacios de consumo;
- Centrarse en la idea global y no en los números;
- Ir más allá de la demanda existente;
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

Una vez aplicados los cuatro, nuestra estrategia está lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.

Gestión por procesos. Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

- La estrategia general de la EMPRESA
- La satisfacción del cliente

Y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo. Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

Grafica 7. Gestión de procesos



Fuente. <https://www.google.com/search?q=GESTION+POR+PROCESOS&biw>

Pasos que seguimos en la gestión de procesos

Compromiso de la dirección: la dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

Sensibilizar, educar, entrenar: El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

Identificar procesos: A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos. Ver ficha de Gestión de procesos

Clasificar: entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.

Relaciones: establecer una matriz de relaciones ente procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).

Mapa de progresos: diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.

Alinear la actividad a la estrategia: los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

Establecer en los procesos unos indicadores de resultado: las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

Realizar una experiencia piloto: para desarrollar la implantación, concentramos los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección.

Ciclo PDCA para mantener resultados: utilizamos esa metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación.

Seguimiento, medición y mejora de los procesos: facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está

estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que nos permite detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora. <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>.

Mapa Estratégico: Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Es una representación gráfica de las relaciones causa y efecto entre los componentes de la estrategia de una organización (Kaplan y Norton, 2004).

Cuadro de Mando Integral: es una herramienta de gestión que permite, mediante indicadores, medir el nivel de cumplimientos de los objetivos previamente definidos para una mejor toma de decisiones con el fin de llegar al logro de ellos. (Kaplan, Cuadro de mando integral, 2000)

Contextualización la Organización

Datos Generales

Nombre de la Organización:	Comercializadora de Importados los Amigos S.A.
Sigla:	Creamigo S.A.
Representante legal:	Walter Ospina Arango
Ubicación:	Principal Cali dirección: carrera 1A # 47-51 con sucursales en Cauca, Nariño, Huila, Caldas, Risaralda, Quindío
Ubicación Sucursal Nariño:	Calle 20B # 2A-07 Pasto - Nariño
Teléfono:	7201752
Sitio Web:	www.creamigo.com

Fuente.

Aspectos Organizacionales

Constitución de la Empresa. La empresa Comercializadora de Importados Los Amigos S.A. por su sigla Creamigo S.A. es una compañía con 21 Años de tradición y experiencia en el sector automotriz y de autopartes. Nació en 1993 importando repuestos para motores de Gasolina y Diesel. Desde hace 7 Años solidifico una alianza estratégica con MOTUL, para la importación de sus lubricantes a los departamentos de Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Huila, Caldas, Risaralda, Quindío, Caqueta y Putumayo.

Creamigo S.A. fue creada mediante Escritura Pública No. 450 del 16 de Febrero de 1993 otorgada por la Notaria Cuarta de Cali, con registro mercantil No. 63639 del 02 de Marzo de 1993 y con matrícula No. 334753-2.

Objeto social. Comercialización y distribución de todo tipo de bienes, muebles o inmuebles, corporales o incorporales, la prestación de todo tipo de servicios mecánicos, administrativos, financieros o económicos, asesorías, importaciones, exportaciones, compra, venta y alquiler nuevos o usados de motores eléctricos, diésel o de gasolina, todo tipo de partes de repuestos para vehículos, lubricantes para automotores y motocicletas, al igual que sus derivados, para su comercialización a nivel nacional e internacional.

Plataforma organizacional. Creamigo S.A ha implementado una Filosofía de actuación inspirada en los principios del Grupo MOTUL, con el fin de brindar un carácter de pertenencia especial a cada uno de los integrantes de la organización para que se sientan cada día más identificados con una marca internacional, líder en el sector de lubricantes a nivel mundial.

A continuación se describen los principios fundamentales que guían al Grupo MOTUL en su desarrollo y que subyacen en sus decisiones estratégicas, y a su vez adoptados por Creamigo S.A:

- Internacional
- Calidad
- Especialista
- Personas

Internacional: La internacionalización de las actividades del Grupo MOTUL, combinada con la libertad de acción de sus equipos locales, garantiza que los clientes de MOTUL disfruten de productos y servicios adaptados a sus expectativas donde quiera que estén, en más de 80 países.

Calidad: MOTUL, fabrica y vende lubricantes que incorporan tecnologías probadas y validadas en las condiciones más extremas, impuestas por los fabricantes de motores y las industrias más exigentes.

El conocimiento de MOTUL está a disposición de todo el mundo mediante productos diseñados de acuerdo a estándares y certificaciones de calidad internacionales.

Especialistas: El Grupo MOTUL se ha ganado una reputación internacional sin parangón de especialista en una amplia variedad de terrenos, como por ejemplo el sector de la motocicleta, la competición automovilística, así como también la mecanización de metales para la industria aeronáutica.

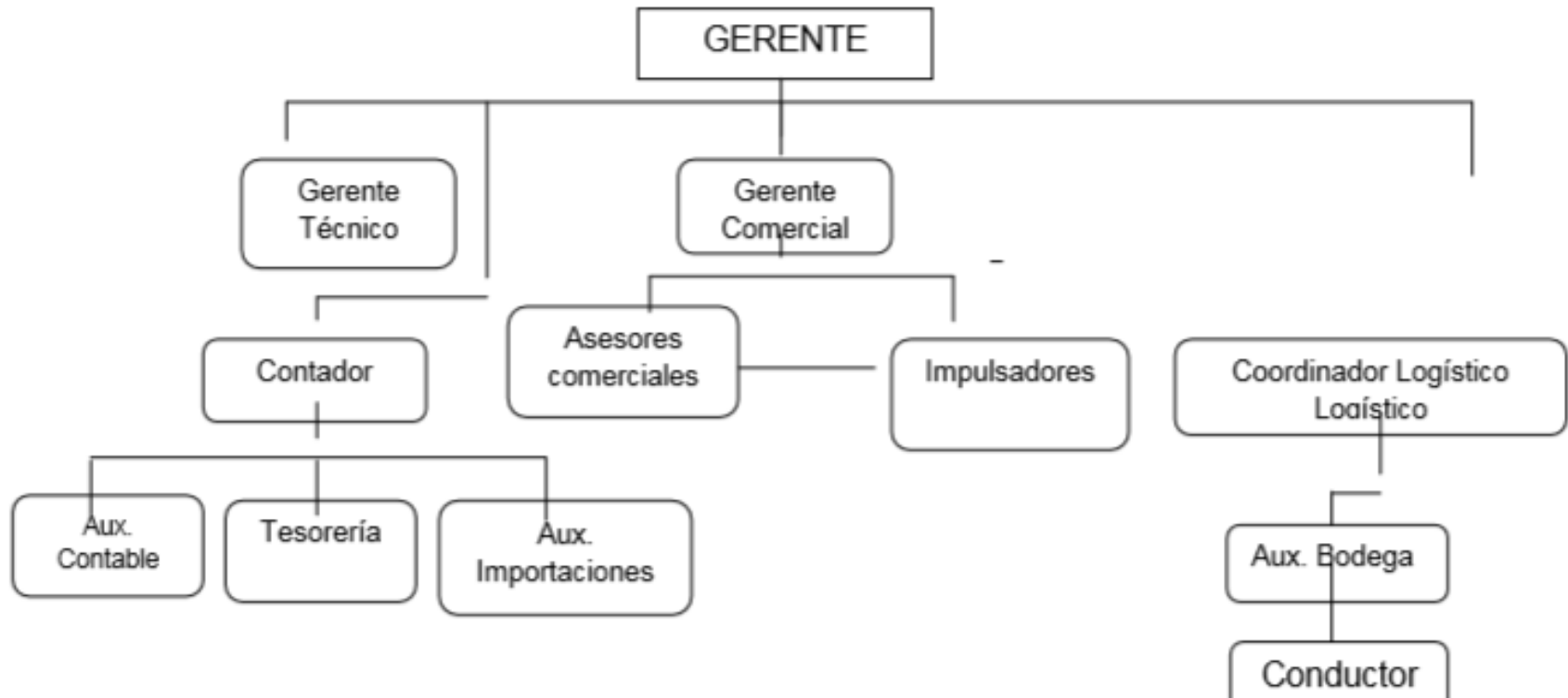
La organización del Grupo y sus trabajadores está enteramente entregada a la creación de valor añadido para los clientes de la marca, desde la formulación de lubricantes hasta la utilización por parte del cliente final.

Personas: Los sentimientos de pertenencia y compromiso son compartidos por los equipos y socios de MOTUL, que manifiestan de ese modo la determinación de construir un proyecto ambicioso para una empresa en la que creen.

Haciendo del concepto ‘Gente Motul’ una de sus decisiones estratégicas, el Grupo ha hecho hincapié en la importancia de las relaciones con la gente para acelerar su desarrollo.

Estructura Organizacional

Gráfica 8. Estructura Organizacional



Portafolio de Servicios

Creamigo S.A. como comercializadora de lubricantes MOTUL está comprometida con la mejor asesoría en la aplicación de los diferentes productos que ofrece para lograr una satisfacción completa en la utilización del producto por cada usuario. Por esto ha dirigido su esfuerzo logístico y comercial en los siguientes elementos del proceso de venta:

Asesoría y Capacitación. Dirigidas para todo el personal de lubricadores, mecánicos y operadores de Vehículos y maquinaria, con el fin de informar sobre los beneficios, características y aplicaciones de los diferentes productos ofrecidos por la organización así como la diferencia entre Lubricantes y Lubricación.

Servicio de Entrega. Posees un excelente servicio de entrega a domicilio con respuestas máximas de 12 horas en las Capitales de los Departamentos donde la organización tiene presencia y 48 horas a los demás Municipios de cada uno de los Departamentos.

Diagnostico Estratégico Interno y Externo de CREAMIGO S.A.

Para el desarrollo del presente capítulo se ha realizado un estudio de caso cualitativo evaluando todos los aspectos que influyen la organización, tanto interna como externamente, usando las herramientas de análisis más reconocidas y estudiadas alrededor del mundo que permiten visualizar de manera ampliada el contexto que enfrenta la organización Creamigo S.A.

A pesar de tratarse de un estudio cualitativo descriptivo con grandes aspectos subjetivos también se acude a herramientas cuantitativas como el cuestionario de Diagnostico Empresarial basado en el modelo EFQM/MG, (EFQM, 2003) el cual arroja datos interesantes en diferentes aspectos, como la Satisfacción del cliente interno y externo, el liderazgo, los procesos, la dirección del personal, los resultados empresariales, el impacto en la sociedad, la gestión de recursos, la estrategia, los procesos entre otros. Información importante que ayuda a la construcción de las diferentes matrices que se encuentran a lo largo del desarrollo del capítulo.

La aplicación de este cuestionario fue realizada a toda la fuerza de ventas, directores comerciales de cada zona y a la gerencia de ventas, que conforman un total de 40 personas interesadas en el proceso de mejora de la organización.

El cuestionario y los resultados obtenidos se encuentran en el anexo 2 y anexo 3 respectivamente.

Plataforma Estratégica

Misión. “CREAMIGO S.A., busca ser reconocida por el liderazgo a través de la importación, comercialización y distribución de lubricantes de aplicación automotriz, agrícola e industrial, desempeñándose de acuerdo al estándar de calidad de lubricantes MOTUL, enfocada en satisfacer las necesidades del mercado, brindando valor agregado en productos de calidad y trabajando a la vanguardia de la mejora continua buscando el cuidado del medio ambiente”.

Visión. “CREAMIGO S.A. en el año 2025 será una empresa líder en la distribución de lubricantes a nivel regional y nacional, a través de la innovación y calidad de nuestros productos, enfocados en superar las expectativas, contando con un equipo de trabajo altamente capacitado y calificado para atender las necesidades del mercado automotriz, agrícola e industrial”.

Valores

Responsabilidad. “Hacer las cosas de la mejor manera, de tal forma que nunca se perjudique al otro; Asumir las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos”.

Lealtad. “Actuar con respeto, fidelidad, rectitud y sentido de pertenencia, sin que nuestro comportamiento ocasione perjuicio a nuestros compañeros de trabajo ni a la organización”.

Trabajo en equipo. “Comprender la importancia de nuestro trabajo y el de los demás y el impacto que genera todas las áreas de la organización y reconocer la importancia de la coordinación y el conocimiento de las actividades de nuestros colaboradores para brindar un excelente servicio en todo momento y mantener la mejor actitud de colaboración y ayuda mutua”.

Benchmarking competitivo. El benchmarking es reconocido y utilizado mundialmente con el fin de mejorar procesos mediante la comparación entre organizaciones

buscando las mejores prácticas en la industria. Si bien es una herramienta que permite generar innovaciones en una industria, no es fácil su aplicación debido a la competencia entre las organizaciones que conforman la industria, sin embargo existen pequeñas alianzas, como la realizada entre SAJ distribuciones y Creamigo S.A. en el presente trabajo para identificar factores claves de éxito que ayudaran a realizar mejoras en las prácticas de la organización Creamigo S.A.

En la cooperación de SAJ Distribuciones hay que resaltar que la información obtenida no fue lo suficientemente detallada debido a la fuerte competencia que existe en el mercado de lubricantes, pero permitió la construcción de la siguiente matriz de Benchmarking:

Cuadro 1. Matriz Benchmarkin

MATRIZ DE BENCHMARKIN				
EMPRESA COMPARATIVA	FACTOR CLAVE	VENTAJAS DEL FACTOR CLAVE	MEJORAS A APLICAR	OBSERVACIONES
SAJ Distribuciones Terpel	Numero de vendedores disponibles	Los tiempos de espera por el servicio son cortos, mayor tiempo dedicado en cada visita y se puede tener una mejor cobertura en cada zona asignada.	Dividir zonas y aumentar el número de asesores para manejar cada zona asignada	Los asesores cuentan con más tiempo para dedicar a cada cliente y realizar informes necesarios para la empresa sobre el mercado, la competencia y la realización de nuevas estrategias de mercadeo para cada zona
	material publicitario	Construcción de marca en diferentes eventos sobre todo en eventos de camiones pesados y lugares estratégicos	Participar en eventos estratégicos como en competencias de Autos y camiones pesados además realizar una mayor inversión en Branding como estrategia de mercadeo	Se ve una fuerte cercanía con el mercado de camiones mediante un manejo publicitario enfocado al conductor tradicional de este tipo de vehículos con imágenes en afiches y calendarios.
	servicio al cliente	Genera mayor cercanía con el cliente y un mejor tiempo de respuesta ante las solicitudes de los clientes	Crear una mentalidad de enfoque a la satisfacción del cliente en cada uno de los colaboradores de la organización mediante jornadas de capacitación en atención al cliente	Se ve una muy buena disposición por parte de los empleados tanto dl área administrativa como del área comercial en la búsqueda de soluciones para las inquietudes de los clientes mediante el manejo de información clave de promociones, precios e información general del portafolio de productos.
	capacidad de negociación	Asegura ventas anuales en las diferentes líneas del portafolio de la empresa.	Realizar planes de inversión que comprometan al cliente con la adquisición de un número determinado de litros al año	Disponen de un presupuesto para la realización de contratos de inversión y se busca la maximización de este recurso para el beneficio de la organización.
	disponibilidad de producto	Evita la perdida de ventas por productos agotados.	Mejorar las importaciones teniendo en cuenta los requerimientos de cada una de las bodegas satélites y	Poseen una muy buena capacidad de bodegaje y además con unas comunicación constante con las demás distribuidoras de la marca para el

			principalmente el tamaño de mercado y sus tendencias de crecimiento.	préstamo de unidades de producto entre distribuidoras en casos especiales de referencias agotadas además tienen buen manejo de inventarios sobre todo en generar promociones con referencias de baja rotación para evitar los gastos de bodegaje.
	Logística de distribución	Tiempo de respuesta en la entrega de pedidos adecuado en los tiempos pactados con el cliente	Definir días de entrega en la semana pactados con los clientes con el fin de aprovechar mejor el sistema de toma de pedidos que tiene la organización y descongestionar el área de logística.	Cuentan con un método simple no automatizado sin mucha tecnología mediante un formato con los datos del cliente, las referencias requeridas, sus respectivas cantidades y el valor total del pedido. Lo que hace rápido el proceso es la organización de quienes decepcionan los pedidos y quienes alistan cada entrega con su respectiva factura.
<p>Observación general: Las dos empresas cuentan con sistemas de distribución, productos e infraestructuras similares con diferencias en el manejo de los clientes, entregas de los pedidos y otros que vimos antes pero observamos que un factor determinante para el tamaño de las compras de los clientes lo determina el mercado en general y encontramos que un factor importante es el tiempo que se lleve compitiendo en el mercado nacional por lo que podemos concluir es que en las condiciones que la empresa está compitiendo y teniendo en cuenta las recomendaciones hechas en la matriz pueden sostener su competitividad y aumentar con el tiempo que está dado por la madures que adquiere mediante la construcción de marca por medio de las inversiones estratégicas que se realice en el área de mercadeo.</p>				

Las cinco fuerzas de Porter. Otra gran herramienta de análisis del entorno es la desarrollada por Michael E. Porter En 1980 en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, en el cual plantea que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen su competitividad en la industria. A continuación se describen las cinco fuerzas que influyen el entorno de la organización Creamigo S.A.

Grafico 9. Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Elaboración Propia

Competidores potenciales. El sector de lubricantes en Colombia es un segmento muy atractivo para la inversión, es un negocio que en los últimos años ha venido creciendo y que mueve cifras importantes en el país, Se trata de un negocio que aproximadamente mueve US\$300 millones por año en el país, que son 40 millones de galones, lo que corresponde a un consumo per cápita de un galón por persona”. Comparado con los países vecinos, Venezuela

está en dos galones por persona, Estados Unidos en 10 lo que evidencia que se tiene un amplio grado de crecimiento (Espectador, 2010). Aquí lo importante es la capacidad que tiene cada una de las marcas para innovar en sus productos manteniéndose en el mercado competitivo esta innovación refiere a las especificaciones y homologaciones de calidad, con los que actualmente vienen los vehículos modernos exigiendo así lubricantes con mayor tecnología y que cumplan con requisitos ambientales de igual manera se está presentando la entrada con mayor frecuencia de nuevas marcas en especial marcas provenientes de Estados Unidos gracias a los acuerdos de libre comercio en esta materia con este país, sin embargo la saturación de marcas en el mercado, la mentalidad tradicionalista del consumidor y las inversiones que se deben realizar para introducir de manera fuerte una nueva marca son muy altas y limitan las posibilidades de quienes quieren apoderarse de una porción de mercado y permite que los competidores actuales cuenten con un mercado relativamente estable donde competir.

Rivalidad de la competencia. En el mercado colombiano, el sector de lubricantes se determina por segmentos así: motocicleta, diesel, gasolina, maquinaria e industria, dentro de estos los más dinámicos son gasolina, diesel e industria, que controlan cerca del 67% de la participación total. A pesar del dinamismo en diesel e industria, la caída del 8,3% en el consumo de lubricantes para vehículos a gasolina tiene frenado al sector. "Cerca del 70% de esa disminución corresponde a la demanda de lubricantes para vehículos de pasajeros", afirma Mario Ramírez, vicepresidente de lubricantes de Exxon Mobil. De ahí que las compañías enfoquen sus estrategias a dinamizar este mercado.

Algunas de las marcas más importantes en lubricantes juegan un papel importante de participación en el sector: Exxon Mobil, con su unión, tiene el 38% de participación y le sigue Shell con 34%. Por su parte, Terpel, con el 16%, juega como empresa local en crecimiento. Por lo cual podemos determinar que las marcas GULF, CASTROL, TOTAL, CAM2 son competidores directos de la organización CREAMIGO S.A. además los más fuertes y sobre los cuales tendremos especial cuidado debido a sus capacidades de distribución y poder competitivo dentro del mercado son DISTRICOL como distribuidor autorizado de la marca

MOBIL, COMTEXACO, distribuidor de la marca CHEVRON TEXACO y SAJ DISTRIBUCIONES como distribuidor de la marca TERPEL.

Poder negociador de proveedores. Creamigo S.A. cuenta con un gran reconocimiento debido a su seriedad, capacidad financiera y trayectoria en el mercado, es por esto que mantiene las mejores relaciones con todos sus proveedores tanto nacionales como internacionales, obteniendo los mejores servicios en distribución, telecomunicaciones y servicios financieros entre otros además cuenta con un gran respaldo por parte del proveedor principal MOTUL IBERIA de quien tiene la aprobación para ser distribuidor único del suroccidente Colombiano.

Poder negociador de compradores. La reputación que tiene la empresa entre los clientes se basa en la trayectoria como importadora de repuestos para motores Diesel en sus inicios y que la llevo a ser reconocida sobre todo por su seriedad y compromiso en la búsqueda de la satisfacción del cliente, desde el 2006 la empresa se ha dedicado a la importación de todo el portafolio de producto de la marca MOTUL, la cual cuenta con un gran reconocimiento gracias a la alta calidad involucrada en cada uno de los productos que fabrica, la participación que tiene en el mercado está dada por patrocinios en eventos de carreras de motos, autos y eventos afines con la automoción, todo esto le ha permitido liderar el sector en la mente de los usuarios; dada la influencia de los medios publicitarios, el consumidor actual relaciona la popularidad de la marca y la calidad del producto convirtiéndola en un producto catalogado como aspiracional.

A pesar del reconocimiento de la marca y todos los atributos positivos como empresa y del producto los compradores tienen un poder de negociación muy alto al contar con un gran número de proveedores de diferentes marcas y a diferentes precios con lo que pueden poner condiciones para comprar las cuales se ven limitadas gracias al criterio de selección del usuario final objetivo de la marca MOTUL que son aquellas personas que buscan un producto de alta calidad que responda a las más altas exigencias de desempeño lo que permite que este producto sea buscado y el cliente deba tenerlo y no perder una venta.

Productos sustitutos. En el mercado de lubricantes se tiene una gran oferta de productos entre los cuales se tienen aditivos que aparentemente mejoran el desempeño del lubricante que se usa, al igual se tiene una gran oferta de compuestos lubricantes que no cumplen con las especificaciones mínimas requeridas para cuidar un equipo susceptible de lubricación pero que en el mercado se ofrecen a precios muy bajos y que los usuarios por desconocimiento adquieren y entran a participar en el mercado general de lubricantes. Además se conoce que entre el 15% y 20% del mercado total de lubricantes es aceite adulterado o falsificado (PETROLEO, 2011.) donde el consumidor final está siendo engañado y afectado su patrimonio al afectar la vida útil de su motor y afectando la economía formal de fabricantes, importadores y distribuidores de las diferentes marcas que componen este importante mercado a nivel nacional.

Cuadro 2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externo).

En la elaboración de la Matriz para la evaluación de Factores Externos se tuvieron en cuenta los aportes teóricos necesarios y los resultados obtenidos del cuestionario (EFQM, 2003) que permitieron obtener las calificaciones que se muestran a continuación

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
PERSPECTIVA	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PODERADO
OPORTUNIDADES				
FINANCIERO	Incremento en la rotación del producto	0,09	3	0,27
CLIENTE	Clientes fieles a la marca	0,09	4	0,36
CLIENTE	Aumento en el índice de percepción de la marca en los clientes actuales.	0,08	4	0,32
PROCESOS INTERNOS	Capacidad de reacción y adaptación a los requerimientos del mercado.	0,09	3	0,27
PROCESOS INTERNOS	Fácil interacción entre el cliente y la empresa	0,08	4	0,32
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano comprometido con el cliente	0,07	4	0,28
AMENAZAS				
FINANCIERO	Variación de los costos de importación influenciados por la cotización del dólar.	0,09	1	0,09
FINANCIERO	Baja recuperación de cartera	0,06	2	0,12
CLIENTE	Mercado susceptible a la publicidad y el merchandising	0,08	2	0,16
CLIENTE	Mercado susceptible al precio	0,09	1	0,09
PROCESOS INTERNOS	Despliegue publicitario	0,08	2	0,16
PROCESOS INTERNOS	Costos por devoluciones	0,03	2	0,06
PROCESOS INTERNOS	Costos de operación logística.	0,04	2	0,08
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	información del mercado	0,03	1	0,03
TOTAL		1		2,61

1=Amenaza grave o muy importante

Ponderación: Sin Importancia: 0.01

Clasificación: 2=Amenaza menor

Muy Importante: 1.00

3=Oportunidad menor

4=Oportunidad importante

En conclusión la calificación que deja la matriz es de 2,61, la cual indica que la organización se encuentra aún en la zona de debilidad pero se aproxima a la zona de fortaleza y debe poner mucha atención en el factor externo controlable del mercado que es el despliegue del material publicitario, donde puede generar diferenciación y competitividad.

Cuadro 3. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
PERSPECTIVA	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PODERADO
FORTALEZAS				
FINANCIERA	Incremento de ventas del segmento clave	0,09	3	0,27
CLIENTE	Amplio catálogo de productos de la marca MOTUL	0,05	3	0,15
CLIENTE	Penetración en nuevos mercados	0,05	3	0,15
PROCESOS INTERNOS	Respuesta oportuna a las quejas y reclamos.	0,07	4	0,28
PROCESOS INTERNOS	Calidad en la prestación del servicio	0,08	4	0,32
PROCESOS INTERNOS	Trabajo en equipo	0,07	4	0,28
PROCESOS INTERNOS	Disposición activa del equipo de trabajo para realizar actividades de marketing.	0,06	4	0,24
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Conocimientos técnicos y de Marketing	0,06	4	0,24
DEBILIDADES				
FINANCIERA	Disminución del margen.	0,09	2	0,18
FINANCIERA	Baja disponibilidad financiera para actividades de mercadeo	0,09	1	0,09
CLIENTE	Bajo Conocimiento del cliente	0,04	1	0,04
PROCESOS INTERNOS	Poca formalización de procesos internos	0,04	1	0,04
PROCESOS INTERNOS	difusión de información interna	0,04	2	0,08
PROCESOS INTERNOS	manejo logístico	0,07	2	0,14
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aprovechamiento de las TI	0,04	2	0,08
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Realización de jornadas de capacitación	0,06	2	0,12
TOTAL		1		2,7

1=Debilidad grave o muy importante

Ponderación: Sin Importancia: 0.01

Clasificación: 2=Debilidad menor

Muy Importante: 1.00

3=Fortaleza menor

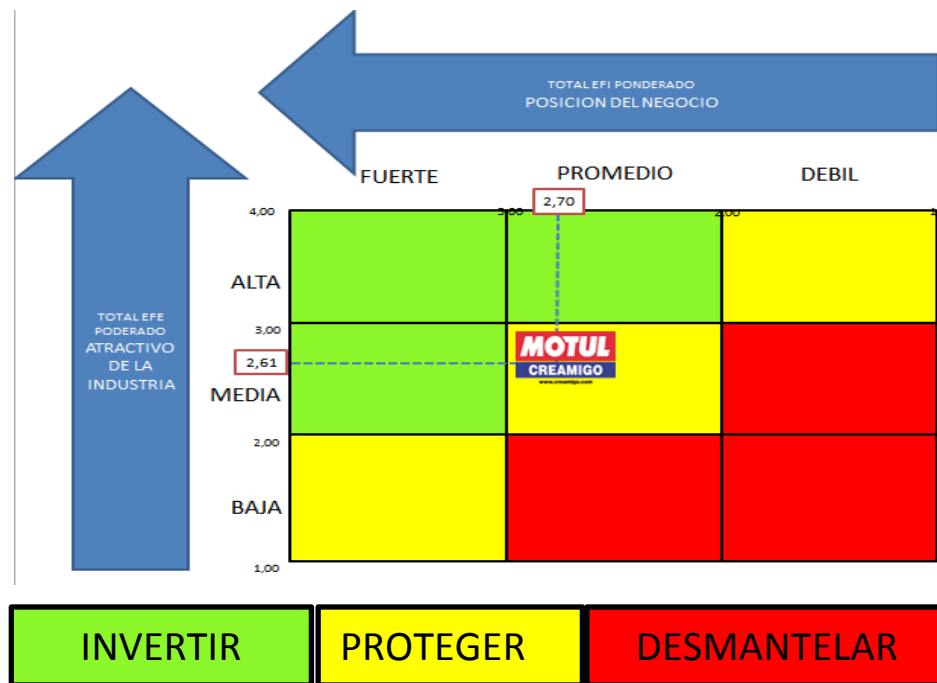
4=Fortaleza importante

La evaluación de los factores internos donde el valor total de resultados ponderados es menor al 2.7, se puede decir que las debilidades están afectando el desempeño para una buena competitividad interna que impacte la organización en su participación en el mercado frente a clientes internos y externos, proveedores y su posición frente a la competencia. esta calificación está siendo muy afectada por factores

claves la dependencia de proveedores internacionales y la variación de costos de importación influenciados por la variación del dólar factores que no son controlables por la empresa es por esto que se requiere poner mayor atención en factores controlables como la capacitación de los empleados en temas de servicio al cliente, el manejo logístico, la estandarización de procesos internos y la evaluación de los requerimientos de los clientes para lograr una mayor satisfacción de sus necesidades y por último y más importante mejorar la disposición de material publicitario por parte de la organización.

Matriz Mckinsey – General Electric. Para la construcción de esta matriz se tomaron como referencia los resultados numéricos obtenidos en los análisis internos y externos de los factores claves de éxito de la organización identificados y analizados mediante las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos). Estos resultados serán representados gráficamente en la siguiente matriz ubicando a la organización dentro del cuadrante resultante de ubicar las coordenadas numéricas obtenidas así:

- Para la Posición del negocio tenemos el resultado de la matriz EFI del 2,7.
- Para El atractivo de la industria tenemos el resultado de la matriz EFE del 2,61



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia. La posición mostrada en la matriz invita a la organización a aprovechar las tendencias del mercado y el atractivo de la industria buscando nuevos segmentos de mercado donde pueda competir invirtiendo recursos para mejorar los factores internos claves y cumplir mejor con los requerimientos de la industria, así mejorar la posición competitiva que se tiene actualmente teniendo un especial cuidado con las decisiones a tomar para evitar perder la posición actual.

Cuadro 4. Evaluación de la posición competitiva frente los principales competidores

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CREAMIGO S.A/MOTUL		DISTRICOL S.A/MOBIL		REBUJIAS S.A./TOTAL		SAJ DISTRIBUCIONES/TERPEL		COLTEXSAS/CHEVRON	
		CLASIFICACION	RES. PONDERADO	CLASIFICACION	RES. PONDERADO	CLASIFICACION	RES. PONDERADO	CLASIFICACION	RES. PONDERADO	CLASIFICACION	RES. PONDERADO
Calidad del producto	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
productos innovadores	0,11	4	0,44	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22
Precio	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44
servicio al cliente	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
material publicitario	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44	3	0,33	2	0,22
tiempo en el mercado	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36
portafolio de producto	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
capacidad de negociación	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
disponibilidad de producto	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Vendedores disponibles	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Logística de distribución	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15
TOTAL PONDERADO	1		3,05		3,03		2,97		3,35		3,06

Fuente: Elaboración propia.

1=Debilidad grave o muy importante

Ponderación: Sin Importancia: 0.01

Clasificación:

2=Debilidad menor

Muy Importante: 1.00

3=Fortaleza menor

4=Fortaleza importante

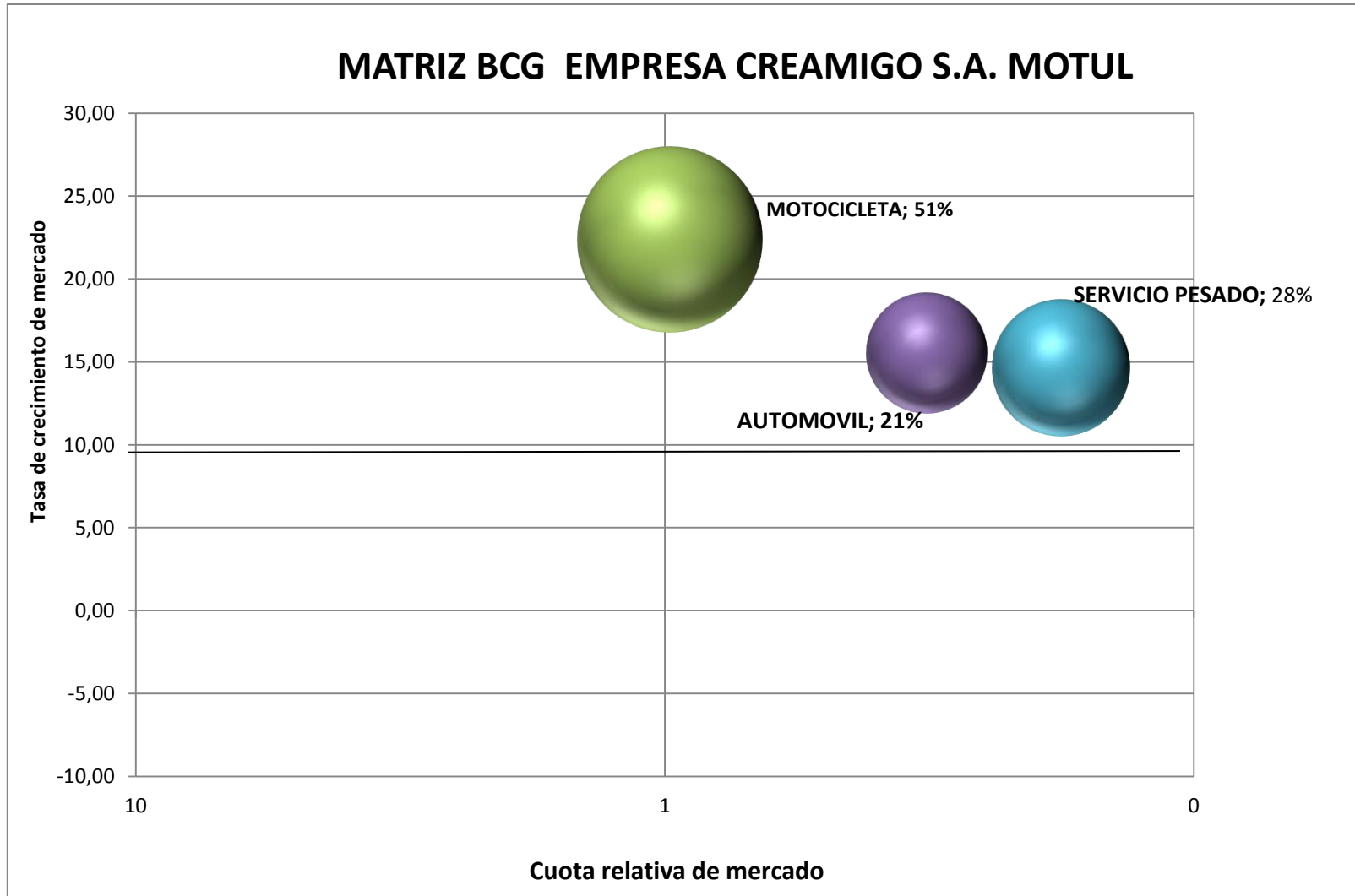
La posición competitiva frente a los principales competidores determina que existe un amplio nivel de competitividad de la empresa SAJ Distribuciones quien se encarga de la distribución de la marca TERPEL, donde se ve que aprovecha sus recursos para encabezar la participación en el entorno, diferenciándose de los demás en el adecuado manejo de factores claves de éxito determinantes en el mercado como el precio, el servicio al cliente, material publicitario y la cantidad de vendedores disponibles. La combinación de estos factores claves de éxito es lo que le permite estar sobre marcas tan importantes y con mucha trayectoria aquí es donde la empresa CREAMIGO S.A. debe concentrar sus esfuerzos para escalar a una mejor posición competitiva en el mercado.

Cuadro 5. Matriz de Boston Consultin GROUP – BCG

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS CREAMIGO S.A. MOTUL								
PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	A		b	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
MOTOCICLETA	1.770.895	51%	1.807.580	5.320.000	4.345.300	22,43	0,98	DILEMA / ESTRELLA
AUTOMOVIL	747.225	21%	2.328.200	13.492.920	11.675.840	15,56	0,32	DILEMA
ASERVICIO PESADO	969.867	28%	5.440.500	20.860.840	18.190.400	14,68	0,18	DILEMA
TOTALES	3.487.987	100%	9.576.280	39.673.760	34.211.540			

Fuente: Elaboración propia

Grafica 10. CREAMIGOS S.A. MOTUL



Fuente Elaboración propia

Cuadro 6. Matriz Empresa CREAMIGOS S.A. MOTUL

UNIDAD ESTRATÉGICA	ZONA	RENTABILIDAD	INVERSION	FLUJO CAJA	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES
MOTOCICLETA	DILEMA/ESTRELLA	ALTA	MEDIA/ALTA	POSITIVO	MANTENER	Es un elemento del portafolio de negocio del cual depende la empresa en un 51% y que genera beneficios positivos con una inversión alta para mantener su participación en el mercado la cual es mayoritaria y su ampliación es limitada a pesar de tener una tasa de crecimiento muy buena. Esta porción del portafolio es de vital importancia para los ingresos de la organización que aún está en el cuadrante considerado de dilema pero con fuertes tendencias a convertirse en un producto estrella por lo cual se recomienda tener la mejor disposición para invertir ampliamente en ella.
AUTOMOVIL	DILEMA	BAJA	MUY ALTA	POSITIVO	INVERTIR	Esta parte del portafolio de productos de la organización son los que tienen mayores oportunidades de crecimiento en su participación en el mercado pero requieren grandes inversiones para lograr ganar porciones de mercado interesantes que pueden generar excelentes beneficios para la organización, sin embargo son elementos que solo a través de una adecuada administración pueden llegar a ser Estrellas, de lo contrario se convertirían en pesos muertos generando un alto grado de incertidumbre lo cual necesita de toma de decisiones acertadas al momento de invertir.
PESADO	DILEMA	BAJA	MUY ALTA	POSITIVO	INVERTIR	

Fuente: Elaboración Propia.

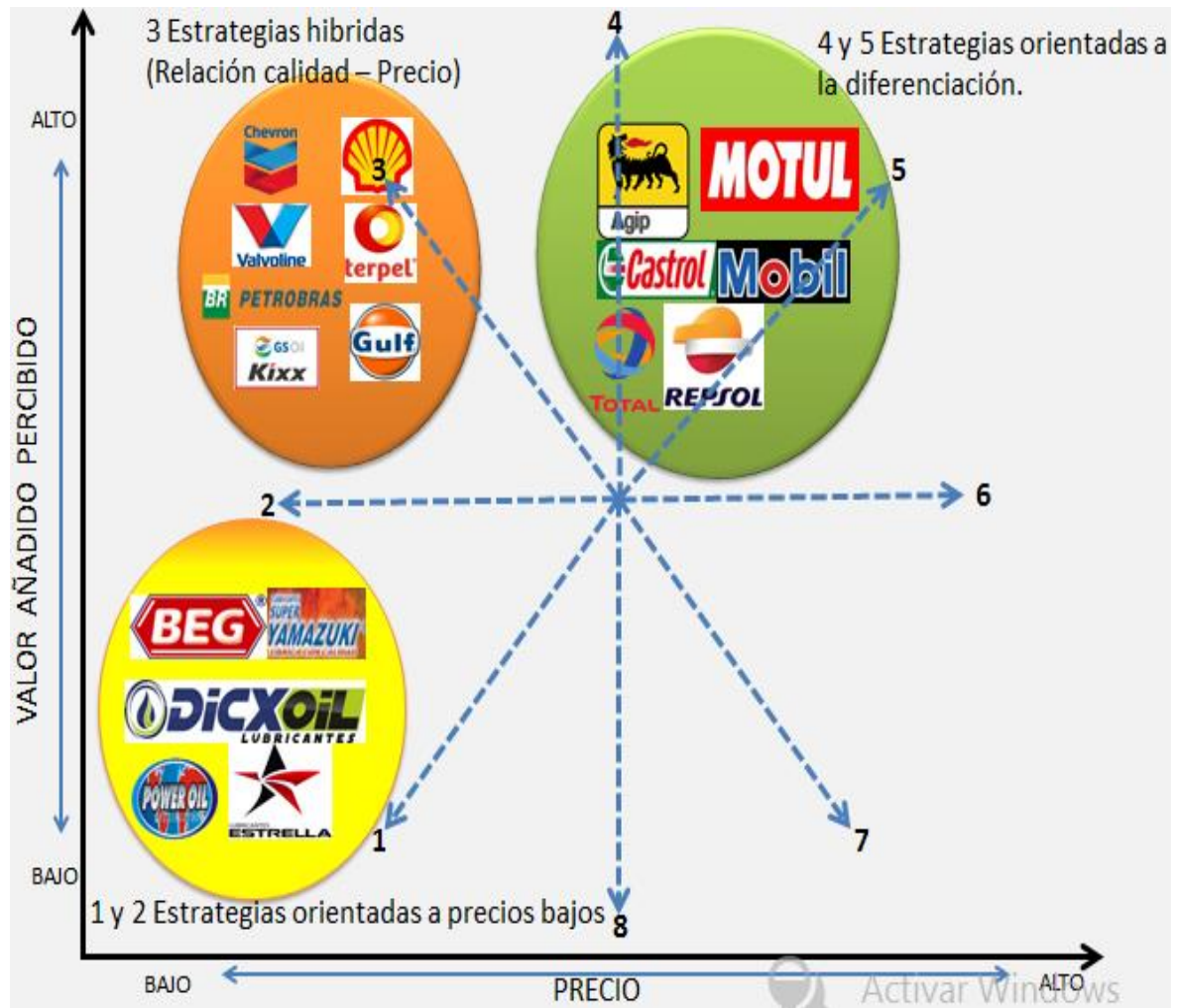
RELOJ ESTRATEGICO DE BOWMAN

Cuadro 7. Reloj estratégico del sector de lubricantes en Colombia

Tabla 1 : Precio Promedio por marca y referencia		
MARCA	REFERENCIA	PRECIO
Beg	BEG Prime 20w50	\$ 28.000
Dicxoil	Especial 20w50	\$ 30.000
Power oil	Motor 20w50	\$ 32.000
Yamazuki	Motor oil 20w50	\$ 32.000
La estrella	Super 20w50	\$ 35.000
Kixx	Kixx G1 20w50	\$ 42.000
Petrobras	Petrobras esencial SAE 20w50 SL	\$ 50.000
Chevron	Chevron Supreme Motor Oil	\$ 50.000
Gulf	Gulf Max Plus SAE 20w50	\$ 52.000
Shell	Helix SAE 20w50	\$ 52.000
Valvoline	Premium Conventional Motor Oil 20w50	\$ 54.000
Terpel	OilTec SAE 20w50	\$ 54.000
Total	Total Quarts 3000 SAE 20w50	\$ 56.000
Castrol	Gtx SAE 20w50	\$ 57.000
Mobil	Mobil Super 2000 SAE 20w50	\$ 60.000
Repsol	Repsol Elite Super SAE 20w50	\$ 62.000
Agip -eni	i-ride SAE 20w50	\$ 64.000
Motul	2000 Mutigrade 20w50	\$ 66.000

Fuente: Elaboración Propia (Precios del 12 de enero del 2015)

Grafica 11. RELOJ ESTRATEGICO DEL SECTOR DE LUBRICANTES EN COLOMBIA.



Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de las empresas que llevan a cabo **Estrategias orientadas a la diferenciación** pueden encontrar, en una posición próxima a la ruta número 4, marcas como Total, Castrol y Mobil que ofrecen un producto con especificaciones de calidad muy parecidas que están entre los \$56.000 y \$60.000, son percibidos de buena calidad y mantienen un precio competitivo sin embargo se tienen marcas como Repsol, Agip-Eni y Motul que son reconocidas por su fuerte desempeño en competición por aquellos clientes que buscan productos de alta calidad. Estas

últimas marcas buscan ser competitivas en calidad y ofrecen productos de tecnología baja como lo es el Mineral 20w50 por que el mercado lo demanda y su estructura de producción lo permite a pesar de estar más enfocada en la producción de aceites sintéticos de alta gama donde ofrecen productos que tienen una

Estrategia de diferenciación focalizada o segmentada dirigida a aquellos que pagan mayores precios por un producto de alto rendimiento y reconocimiento por su alta calidad que rondan entre los \$98.000 y \$147.000. En especial Agip-eni y Motul por no tratarse de petroleras su interés está enfocado en la construcción de fórmulas de lubricantes de alta calidad que eviten el uso de bases derivadas del petróleo y que al momento de compra el usuario final no enfoca su decisión de compra en el precio y se preocupan más por el desempeño de calidad del producto.

Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio. Como se puede notar en la figura, existe un mayor número de marcas como Kixx, Chevron, Petrobras, Gulf, Shell, Valvoline y Terpel que tienen precios promedios entre los \$45.000 y \$54.000 dirigidos al consumidor promedio que busca un producto de buena calidad a un precio medio para unas prestaciones de desempeño normal, se puede destacar que este segmento es el que mayor cantidad de galones mueve al año, donde marcas como Terpel y Shell se muestran como líderes en ventas a nivel nacional.

En el último segmento de la gráfica se encuentran marcas como BEG, Yamazuki, Dicxoil, Poweroil y Lubricantes La Estrella que orientan su estrategia solamente a los Precios bajos, en este grupo de marcas se destaca una calidad muy baja orientada a clientes con vehículos de gama baja, con altos kilometrajes y motores desgastados donde no se busca el cuidado del motor y solo se requiere el menor precio posible. Estas marcas compiten ajustando los costos de producción mediante la compra de las bases lubricantes de menor precio en el mercado y sin ninguna clase de aditivos especiales, además las inversiones en maquinaria e instalaciones para producción y distribución son muy parecidas. En este segmento las inversiones en publicidad son innecesarias y solo se puede competir mediante estrategias de precios bajos.

Para el caso Concreto de Creamigo S.A – MOTUL se debe optar por una estrategia de diferenciación para los productos de todas las UEN (Motocicleta, Diesel Pesado y Automóvil.) enfocando su esfuerzo en hacer conocer al público en general los beneficios obtenidos mediante la utilización de cualquier producto del catálogo de la marca MOTUL, de tal manera que el usuario final perciba los atributos únicos y de gran valor que le ofrece para que el precio no sea un elemento determinante al momento de la compra. Por otro lado en los productos de competición en cualquier UEN (Motocicleta, Diesel pesado, Automóvil) se debe optar por una estrategia de especialización vía diferenciación donde a todos aquellos que hacen parte del mundo de la competición se les ofrezca un producto que aumenta en gran medida las posibilidades de victoria, este nicho de mercado es especial porque todos aquellos que lo conforman no ponen su atención en el precio de los artículos que adquieren para el desarrollo de su actividad si no en el desempeño especial que les puede ofrecer, para el caso de los lubricantes MOTUL durante sus 163 años de experiencia como expertos en lubricación, siempre han sido parte fundamental de los equipos de competición alrededor del mundo y esto le ha permitido posicionarse como líder en todas las competencias de motor y facilita la incursión en los deportes de motor de la región, sumado a esto la marca debe explotar la pasión de los deportistas en esta área y ofrecer más que una marca de aceite, ser un aliado estratégico en su equipo de competición.

Grafica 12. MATRIZ DEL CRECIMIENTO DE ANSOFF



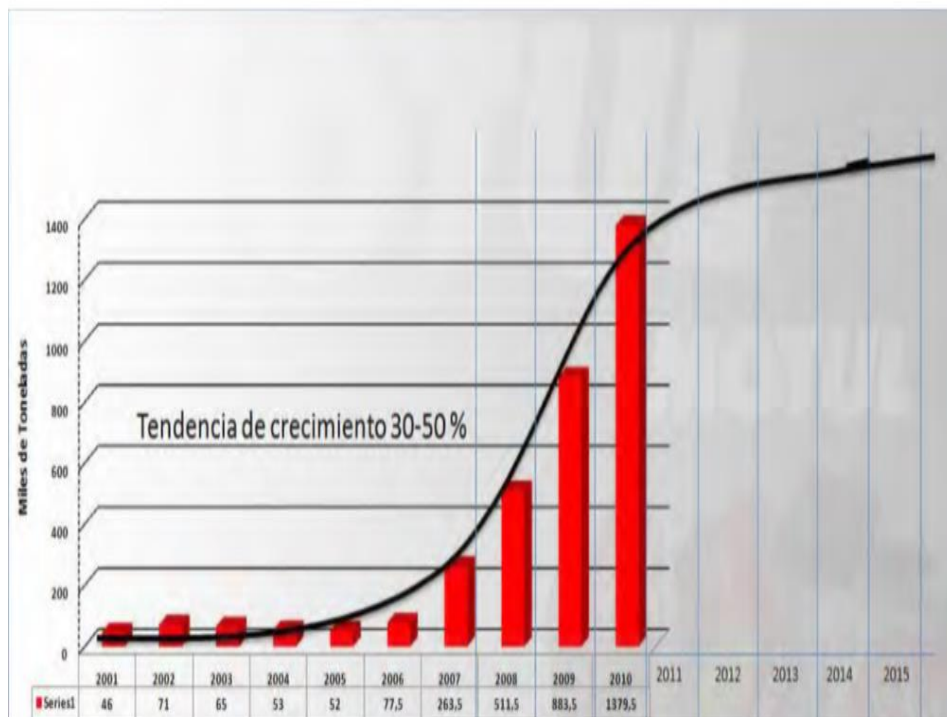
Fuente: <https://www.google.com/search?q=9.12%09MATRIZ+DEL+CRECIMIENTO+DE+ANSOF>

Tomando como punto de partida la matriz BCG y según las recomendaciones de la matriz de crecimiento de Ansoff podemos decir que para la Empresa Creamigo S.A. es necesario llevar a cabo una estrategia de Penetración de mercados con los productos actuales en el mercado actual a través de un aumento de publicidad de diferentes tipos, en especial en el despliegue de material POP el cual impacta directamente al usuario final incentivando aún más el uso de un producto de calidad. Además es necesario diseñar estrategias para una expansión de mercado mediante la ampliación de clientes incursionando en el sector industrial que es un mercado inexplorado por la organización y que los requerimientos de lubricantes son altos, donde se requiere una fuerte inversión en capacitación y seguimiento técnico para demostrar los resultados de calidad que puede llegar a experimentar una organización que usa el portafolio de productos de MOTUL.

Estrategia del Ciclo de Vida del Sector

Situación del ciclo de vida del producto. Como se muestra en la gráfica anterior MOTUL se encuentra en una etapa de madurez según los datos obtenidos mediante el comparativo de ventas de la marca desde su ingreso al país en el 2001 hasta el 2010 donde se nota una estabilidad en el crecimiento de las ventas anuales. Para esta etapa de desarrollo del negocio se recomienda enfocar esfuerzos en la construcción de la imagen y darle importancia a la calidad del producto donde el usuario final perciba los beneficios en el uso de la marca.

Gráfica 13. Estrategia del Ciclo de Vida del Sector



Fuente: Estudio de mercado realizada por Creamigo S.A.

Cuadro 8. Matriz DOFA
DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. crecimiento de ventas del segmento clave 2. Amplio catálogo de productos de la marca MOTUL 3. Penetración en nuevos mercados 4. Respuesta oportuna a las quejas y reclamos. 5. Calidad en la prestación del servicio 6. Trabajo en equipo 7. Disposición activa del equipo de trabajo para realizar actividades de marketing. 8. Conocimientos técnicos y de Marketing	1. Disminución del margen. 2. poca disponibilidad financiera para material publicitario 3. Aprovechamiento de la información obtenida 4. estandarización de procesos internos 5. difusión de información interna 6. manejo logístico 7. Aprovechamiento de las TI 8. Falta Realización de jornadas de capacitación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Incremento en la rotación del producto 2. Fidelidad del cliente a la marca 3. aumento en el índice de satisfacción de la marca en los clientes actuales. 4. Capacidad de reacción y adaptación a los requerimientos del mercado 5. Fácil interacción entre el cliente y la empresa. 6. Capital humano comprometido con el cliente	1. variación de costos de importación influenciados por la cotización del dólar 2. Baja recuperación de cartera. 3. Mercado susceptible a los despliegues publicitarios. 4. Mercado susceptible al precio. 5. Despliegue publicitario. 6. costos por devoluciones. 7. costos de operación logística. 8. adquisición de información del mercado

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 9. Matriz de los 5 Por Ques?

Para el desarrollo de esta matriz se ha dispuesto de un grupo de trabajo conformado por los directores de ventas de la organización de las diferentes zonas con los cuales se han planteado las principales dudas basadas en las amenazas y debilidades que más afectan el desempeño organizacional en cuanto a su competitividad en el mercado buscando la causa raíz del problema y convertirlo en un objetivo estratégico, además plantear las iniciativas y acciones estratégicas necesarias para lograr el cumplimiento de dichos objetivos.

Mercado Susceptible Al Precio
¿Por qué el mercado es susceptible al precio?
Porque los agentes en el mercado buscan el precio más bajo dentro de una oferta de productos que a su parecer los notan iguales.
¿Por qué el mercado percibe los productos iguales?
Porque los clientes y usuarios finales no tienen la información relacionada con las especificaciones de los lubricantes.
¿Por qué los clientes no tienen la información necesaria?
Porque la fuerza de ventas no entrega toda la información referente al producto que se vende.
¿Por qué fuerza de ventas no entrega toda la información técnica del producto?
Porque falta claridad sobre los usos, aplicaciones y datos técnicos del producto que permita un manejo con mayor propiedad del tema.
¿Por qué falta claridad en el manejo técnico del producto?
Porque el tema de lubricantes es muy extenso y requiere de estudio estructurado y detallado sobre los usos, aplicaciones y especificaciones técnicas del producto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crear conocimiento sobre los usos y aplicaciones del portafolio de producto. • Crear una cultura conocimiento del mercadeo. • Crear una cultura organizacional basada en las capacidades humanas. 	Programa de capacitación Técnica, de ventas y Relaciones humanas.	Jornadas de capacitación teórico-práctica de aplicación y usos del portafolio de productos.
		Módulo de capacitación en técnicas de mercadeo.
		Módulo de Capacitación en relaciones Humanas e interpersonales dentro de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Poca disponibilidad financiera para actividades de mercadeo
¿Por qué hay poca disponibilidad financiera para actividades de mercadeo?
Porque los excedentes por ventas al mes es limitado.
¿Por qué los excedentes mensuales por ventas son limitados?
Porque los ingresos generados por la operación de venta son menores a los gastos de esta operación mensual.
¿Por qué los ingresos de ventas son menores a los gastos mensuales?
Porque las ventas a crédito no son pagadas a tiempo por los clientes
¿Por qué los clientes no pagan a tiempo sus obligaciones con la empresa?
Porque no hay un seguimiento periódico de las cuentas por cobrar.
¿Por qué no hay seguimiento de las cuentas por cobrar?
Porque no se tiene una política clara sobre las ventas y las cuentas por cobrar

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> Creación de una cultura de trabajo dirigida a las metas. Incremento del Flujo de caja 	Programas de incentivos por cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> Fijación de incentivos por cumplimiento en líneas de negocio a final de año. Selección del mejor vendedor del mes. Selección del mejor vendedor del año.
	Seguimiento de metas establecidas	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del rutero y la proyección semana de ventas y recaudos. Junta semanal para el seguimiento de ventas y recaudos.
	Política de descuentos por pronto pago	<ul style="list-style-type: none"> Fijación del % de descuentos por pago anticipado. Fijación del % de descuento por pago de contado contra entrega. Fijación del % de descuento por pago a 15 días.
	Uso de herramientas de cobro coactivo	<ul style="list-style-type: none"> Notificación escrita antes de 30 días del reporte ante centrales de riesgo para clientes con más de 90 días de cartera vencida. Reporte en centrales de riesgo para clientes con más de 90 días de cartera vencida
	Uso de herramientas de telecomunicaciones para recuperación de cartera.	<ul style="list-style-type: none"> Realización de llamadas de recordación a clientes con cartera pronta a vencer. Realización de llamadas de recordación a clientes con cartera vencida con menos de 90 días.

Fuente: Elaboración Propia

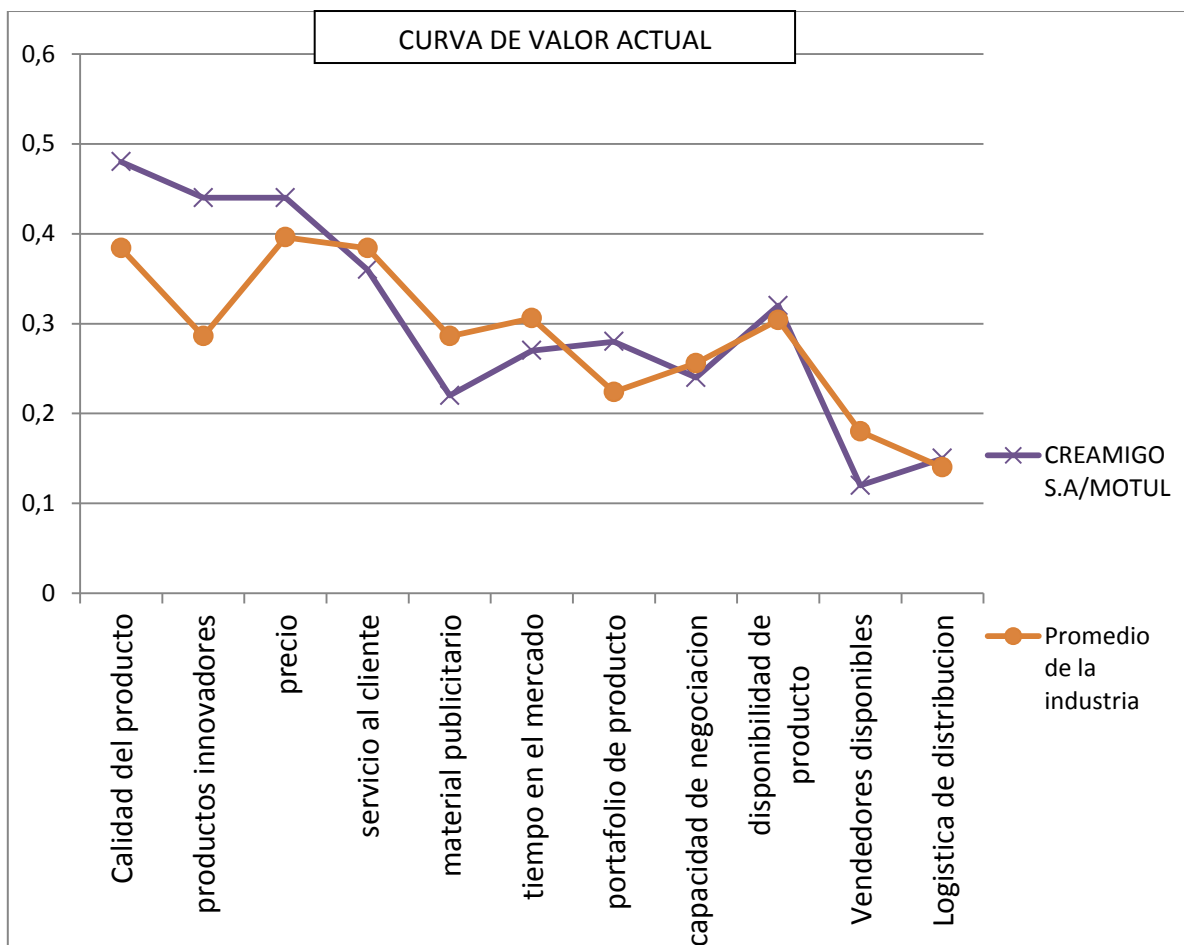
Bajo Conocimiento Del Cliente
¿Por qué hay un bajo conocimiento del cliente?
Porque la información sobre los clientes es muy escasa solo contamos con los datos de facturación.
¿Por qué es tan escasa la información de los clientes?
Porque una vez recolectada la información no es tan fácil acceder a ella.
¿Por qué no es fácil acceder a la información de los clientes?
Porque hay que hacerlos de forma física en el archivo de la organización.
¿Por qué se hace de manera física?
Porque la información que se ingresa al sistema de información de la empresa es muy poca.
5. ¿Por qué no se ingresa toda la información al sistema de la organización?
porque este sistema es muy limitado en al momento de ingresar la información del cliente y los demás datos de utilidad se quedan en el formato de creación sin ser ingresados al sistema.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	ACCIONES ESTRATEGICAS
<ul style="list-style-type: none"> Conocer las necesidades del cliente. Crear la cultura de trabajo dirigida al cliente. 	recopilación de información de cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de bases de clientes internos y externos. Recolección de información relevante de cliente interno y externo.
	Realización de una auditoria dirigida al cliente interno y externo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del índice de satisfacción de cliente interno Evaluación del índice de satisfacción de cliente externo.

Fuente: Elaboración Propia

Creamigo S.A esta sumergido en un océano conformado por una industria con niveles de crecimiento saturada por muchos competidores donde el cliente tiene un gran poder de negociación, no siente una diferenciación clara entre cada una de las marcas ofertadas, donde marcas con elementos de calidad muy baja aprovechan esta aparente estandarización de la industria para hacer parte de este mercado. Para la primera fase de la creación del lienzo estratégico tomaremos factores de Éxito Claves identificados con anterioridad en la Matriz de Perfil Competitivo y Calificados en el cuestionario de Diagnostico Empresarial en base al modelo EFQM/MG

Gráfica 11. Estrategia Océano Azul.

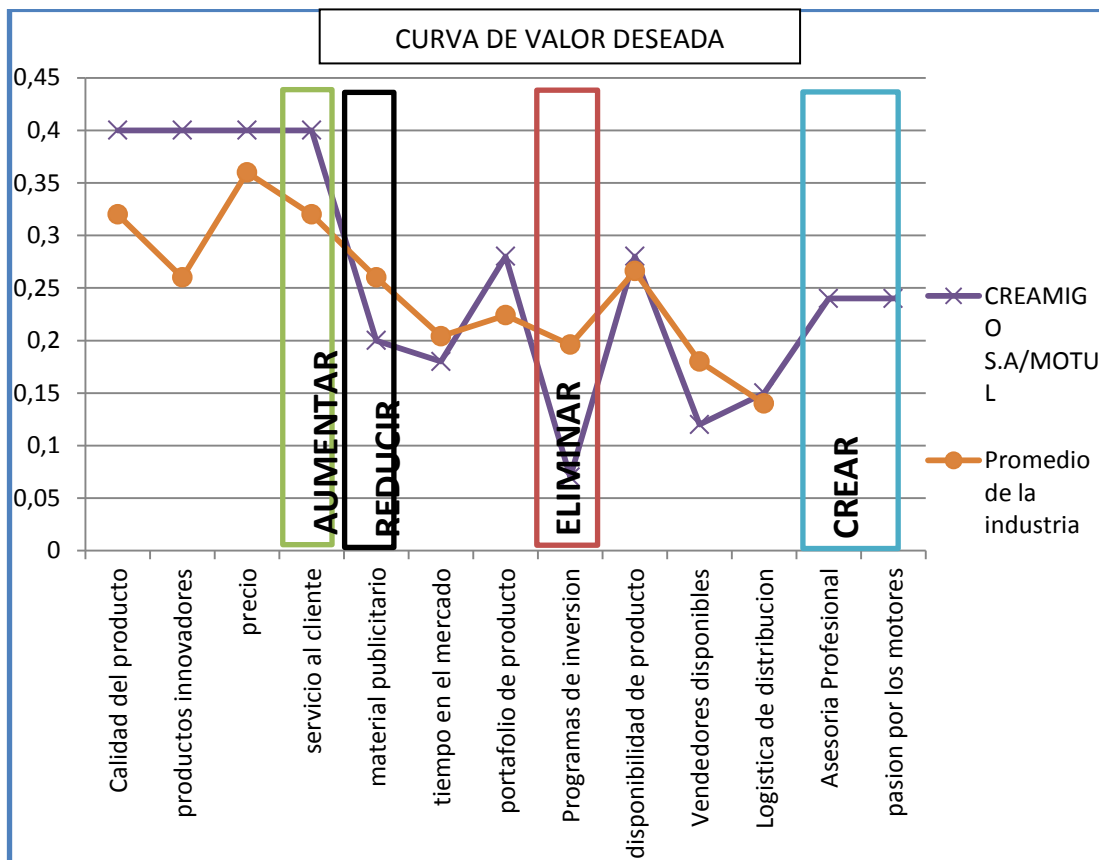


Fuente: Elaboración Propia

Para la primera fase de la creación del lienzo estratégico se toman factores de Éxito Claves identificados con anterioridad en la Matriz de Perfil Competitivo y Calificados en el cuestionario de Diagnostico Empresarial con base al modelo EFQM/MG para lograr visualizar aquellos Factores de Éxito Claves que la organización puede aprovechar al máximo y realizar los ajustes necesarios para entrar en su propio océano azul.

Para que Creamigo S.A logre navegar en un océano Azul es necesario realizar ajustes en los Factores de Éxito Calves los cuales mediante el análisis de la información obtenida en las matrices estudiadas anteriormente y el análisis del estado de la curva de valor actual, mediante el esquema de las cuatro acciones donde se debe REDUCIR, ELIMINAR, AMPLIAR y CREAR diferentes variables para la obtención de una curva de valor única que le permita a Creamigo S.A. navegar en un océano Azul.

Gráfica 12. Curva de valor deseada



Fuente: Elaboración Propia

Eliminar. Programas de inversión. Cuando se habla de los programas de inversión se está tratando de una estrategia muy utilizada por la mayoría de las compañías petroleras que consiste entregar equipos en concesión o una cantidad de dinero determinada con condonación total al final de un periodo de tiempo a cambio de mantener un promedio de compras en ese espacio de tiempo. Esta estrategia lo que genera es un compromiso por parte del cliente a comprar unas cantidades de producto pactadas, obligándolo a vender el producto a como dé lugar sin importar la calidad o el prestigio de la marca que están ofreciendo. Esta es una operación netamente económica que genera barreras de entrada a otros competidores que ofrecen los mismos tipos de beneficios, para el caso de Creamigo S.A. es una operación que se ha intentado con pobres resultados y que requieren de grandes inversiones de capital con recuperación en el mediano y largo plazo la cual debe ser eliminada. En este momento la situación financiera de la organización la limita en este tipo de negociaciones donde lo mejor es eliminar por completo la oferta de esta estrategia, evitando comprometer recursos que pueden ser aprovechados de mejor manera en otro tipo de estrategias, donde se pretenda mediante la diferenciación ofrecer un concepto de alta calidad y estatus que cree una convicción por parte de los clientes a ofrecer un producto por sus cualidades de calidad y no por obligación a cumplir un contrato.

Reducir. Material publicitario. El material publicitario es un elemento muy importante que le permite a cualquier marca ganar un espacio en el mercado y en la mente del consumidor, Para el caso de la marca MOTUL, Creamigo S.A. puede aprovechar el manejo de exclusividad que se le da a la marca internacionalmente donde cualquier elemento que incorpore la marca se sienta como único. Es así como la empresa puede invertir menos recursos en la elaboración de grandes cantidades de suvenires e invertir en menores cantidades de material POP de mejor calidad y que sean más exclusivos y que generen una mayor valoración por los clientes al punto que convertir estos elementos en objetos de colección. Esta estrategia permite un ahorro en el gasto por parte la organización y eleva la percepción de calidad y estatus en la mente del consumidor final.

Crear. Pasión por los motores. Visualizar Factores nuevos como la relación que tiene la marca MOTUL con todos los deportes de Motor con lo cual se puede reflejar una imagen de tecnología involucrada con el alto rendimiento en la carrera puesta en manos del público logrando impactar la mente del usuario final, haciéndolo sentir una pasión única por su motor con la utilización de los productos de la marca.

La Asesoría Profesional e Integral la cual se identifica como todo un proceso de soporte al cliente que tiene contacto directo con Creamigo S.A. que le permita recibir capacitación sobre el tema de lubricación y por supuesto sobre el catálogo de productos que maneja la marca MOTUL brindando herramientas de soporte técnico.

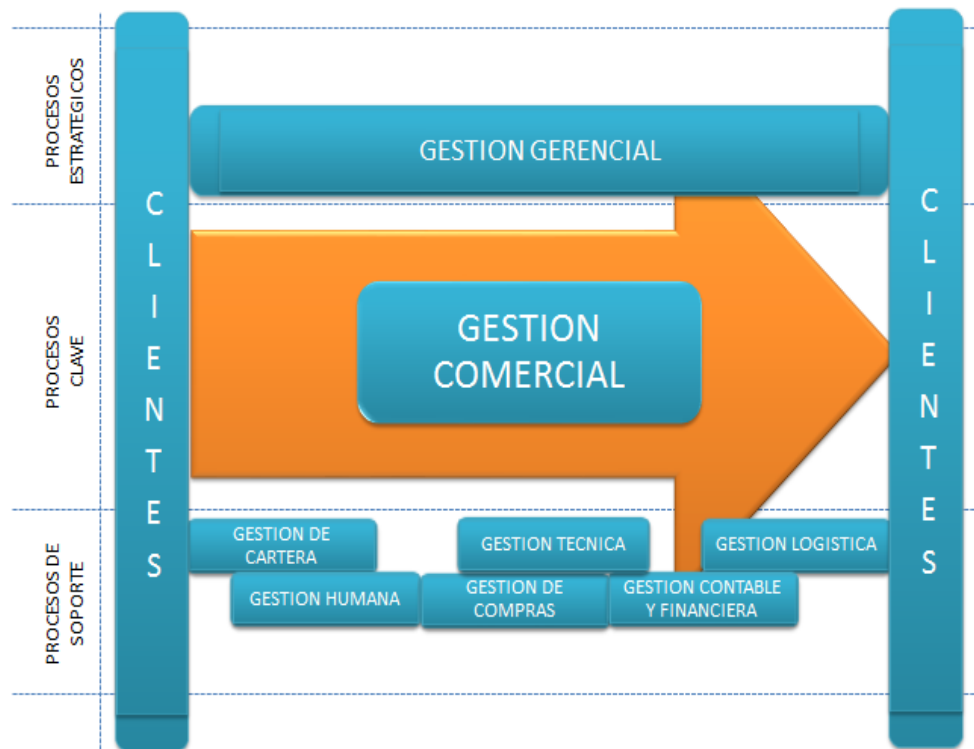
Esta es una asesoría llevada más allá de la simple descripción de las características técnicas del producto, se trata de una estrategia enfocada en los clientes industriales que buscan un mantenimiento efectivo de sus equipos, donde Creamigo S.A. sabe, gracias a su experiencia, que la utilización adecuada de un producto de la marca MOTUL puede generar un ahorro de hasta un 50% en los gastos de una empresa en el rubro de lubricantes y además un ahorro secundario por la disminución de los gastos operativos por reparaciones. Se trata de hacer un seguimiento científico del aceite para llevarlo al máximo con un acompañamiento técnico continuo por parte de Creamigo S.A. y garantizar el ahorro por la compra de los productos MOTUL.

Ampliar. Servicio al cliente. Este es un elemento que toda empresa debe tener y que puede llegar a ser imitado pero aumentando la calidad en la prestación del servicio y manteniendo una alineación con los demás factores que buscan darle el estatus de calidad a Creamigo S.A. / MOTUL, se puede lograr una especial satisfacción completa de las aspiraciones del cliente y usuario final.

Gestión por procesos. El cuestionario de diagnóstico empresarial en base al modelo de la EFQM/MG permite realizar una evaluación sobre la formalización de los procesos en la empresa Creamigo S.A. en la dimensión 7: sistema de calidad y procesos, concretamente en las preguntas 7.1 y 7.9, donde se obtienen resultados referentes a la gestión por procesos y se muestran en las gráficas 162 y 170-178. Estos resultados demuestran una baja formalización de los procesos donde se evidencia la poca documentación y por ende poca socialización que le permita a los colaboradores de la organización tener una visión clara de su papel y los impactos que generan sus actuaciones en cada proceso en el que participan y su impacto final en los resultados de la organización.

El mapa de procesos de la empresa Creamigo S.A. fue construido junto a la gerencia general en el desarrollo del presente trabajo a pesar de la falta de documentación de los procesos y procedimientos, donde se pudo determinar, como se puede ver en el siguiente gráfico los procesos quedan agrupados en tres niveles: estratégicos, procesos clave y los procesos de soporte.

Gráfica 13. Gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia.

En los procesos estratégicos se tiene la Gestión Gerencial como principal proceso que marca la dirección de toda la organización, donde se fija el rumbo mediante la planificación y gestión estratégica a través de la toman de decisiones que impactan el desarrollo de toda la actividad de distribución de la marca MOTUL en el sur-occidente Colombiano.

Los procesos claves de la organización Creamigo S.A. están constituidos principalmente por los enmarcados dentro de la Gestión comercial debido a que la naturaleza de la organización, como se describió anteriormente, es la distribución de todo el portafolio de productos de la marca MOTUL. Por lo que en la Gestión Comercial se encuentran los procesos de ventas y mercadeo que buscan acercar el producto al mercado programando y ejecutando las acciones comerciales relevantes para la mejor atención al cliente el cual como se evidencia en el mapa de procesos se encuentra al principio y final debido a que es la principal razón de ser de la organización Creamigo S.A. y del cual depende la existencia de la misma.

De igual forma se tienen los procesos de soporte conformados por la Gestión de Cartera, Gestión Humana, Gestión Técnica, Gestión de Compras, Gestión Logística y la Gestión Contable y Financiera, las cuales son imprescindibles para el adecuado desempeño organizacional puesto que la organización actúa como un todo y entre mejor articulada se encuentre mayor puede ser su competitividad en el mercado.

Balanced Score Card.. El BSC anterior se formuló de la mano de la gerencia general y la gerencia de ventas teniendo en cuenta los recursos disponibles y resultados obtenidos en las diferentes matrices de diagnóstico estratégico y sus respectivas recomendaciones teóricas. Se tomó como punto de partida los objetivos estratégicos formulados en la matriz de los 5 ¿Por qué? Y se plantearon las diferentes iniciativas estratégicas, acciones estratégicas, indicadores, recursos necesarios, procesos responsables, entre otros. Todo lo anterior se describe a continuación:

	OBJETIVO	KPI	FORMULA	META.	INICIATIVA	INDICADOR	FORMULA	META	ACCION ESTRATEGICA	INDICADOR DRIVER	RECURSOS	PROCEDIMIENTO RESPONSABLE
Financiera	Incremento del Flujo de caja	Nivel de Cash Flow	Valor de cartera recuperado / Valor proyectado para recuperación.	Incremento en el 20% del flujo de caja	Uso de herramientas de cobro coactivo.	% de cartera recuperado de manera coactiva	total recaudado/ total proyectado para recaudo	Recaudar el 70% de la cartera con más de 90 días de vencimiento	Notificación escrita del reporte ante centrales de riesgo cuentas con más de 90 días vencida.	% de cuentas pagadas antes del reporte ante centrales de riesgo	\$4.000.000 para el pago del servicio anual de DataCredito	Gestión de cartera
							total recaudado/ total proyectado para recaudo	Recuperar el 30% de las cuentas con más de 90 días de vencimiento	Reporte en centrales de riesgo para clientes con más de 90 días de cartera vencida	% de cuentas pagadas con reporte ante centrales de riesgo		Gestión de Cartera
					Política de descuentos por pronto pago.	% de cartera recuperado por pronto pago	Cuentas pagadas antes de 90 días / Ventas realizadas.	Aumento del 4% de las compras con pago anticipado	Fijación del % de descuentos por pago anticipado.	% de ventas con pago anticipado	Valor en Pesos \$ que depende del descuento a otorgar al cliente por pronto pago	Gestión Gerencial
								Aumento del 7% de las compras de contado.	Fijación del % de descuento por pago de contado contra entrega.	% de ventas de contado		Gestión Gerencial

								Aumento del 30% del pago de las facturas antes de 15 días	Fijación del % de descuento por pago a 15 días.	% de cuentas pagadas antes de 15 días		Gestión Gerencial
								Aumento del 3% del pago de las facturas antes del vencimiento	Realización de llamadas de recordación a clientes con cartera pronta a vencer.	% de cuentas pagadas antes del vencimiento		Gestión de Cartera
								Aumento del 6% del pago de las facturas con menos de 90 días de vencimiento.	Realización de llamadas de recordación a clientes con cartera vencida con menos de 90 días.	% de cuentas pagadas antes de 90 días.		Gestión de Cartera

	OBJETIVOS	KPI	FORMULA	META.	INICIATIVAS	INDICADOR	FORMULA	META	ACCION ESTRATEGICA	INDICADOR DRIVER	RECURSOS	PROCEDIMIENTO RESPONSABLE
Clientes	Conocer las necesidades del cliente	N° de clientes formalizados en sistema	N° de clientes formalizados en sistema / N° de clientes totales de la organización.	100% de clientes formalizados en el sistema de información	recopilación de información de cliente externo	% de base de clientes completa	N° de clientes con información / N° de clientes totales de la organización	Recolección de información relevante del 100% de los clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de bases de clientes externos. • Recolección de información relevante de cliente externo. 	% de clientes de la organización	Costos de papelería aproximado de \$2.500.000	Gestión Comercial
	• Crear la cultura de trabajo dirigida	Índice de satisfacción del cliente interno y externo	Auditoria de cliente interno y externo realizada / N°	95% de satisfacción de las expectativas del cliente	Realización de una auditoria dirigida al cliente interno y	% de satisfacción del cliente interno	N° de clientes satisfechos / N° de clientes evaluado	95% de satisfacción del cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del índice de satisfacción de cliente 	N° de clientes internos evaluados	Personal para aplicación de encuestas de	Gestión Humana

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE IMPORTADOS LOS AMIGOS CREAMIGO S.A.

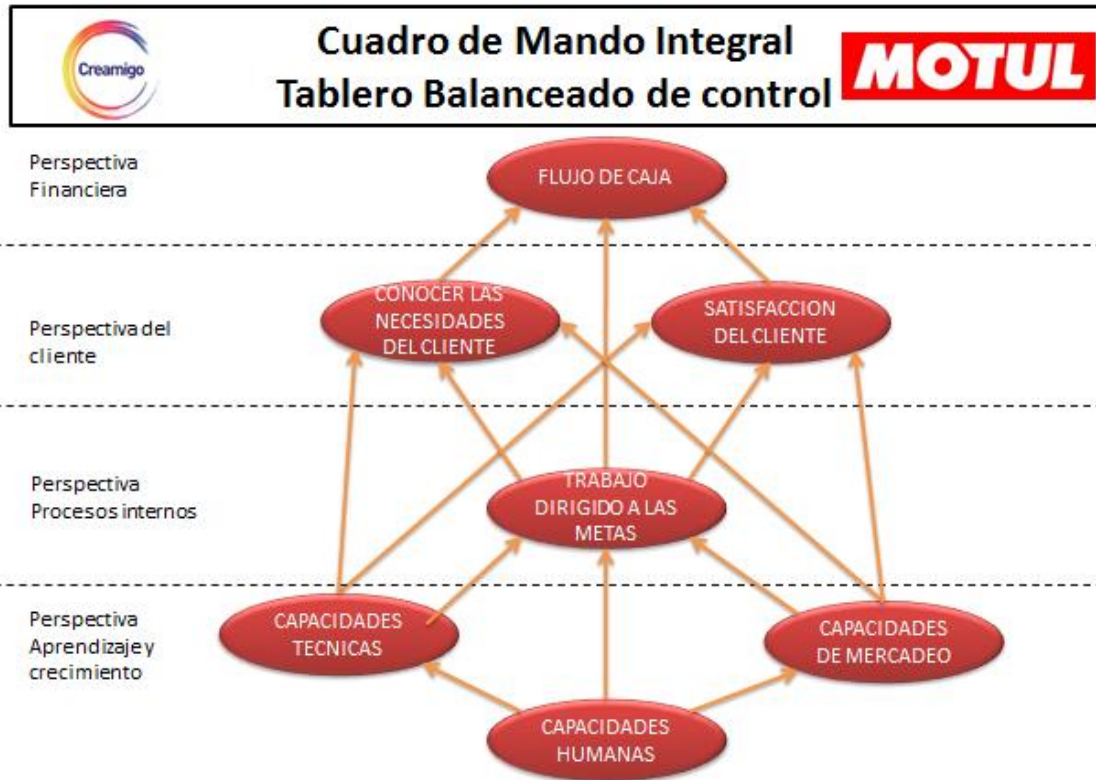
	a la satisfacción del cliente		Auditoria de cliente interno y externo planeada	interno y externo	externo de la organización.		s		interno		servicio y papelería de \$ 6.000.000	
						% de satisfacción del cliente externo		95% de satisfacción del cliente Externo	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del índice de satisfacción de cliente externo. 	N° de clientes externos evaluados		Gestión Comercial

	OBJETIVOS	KPI	FORMULA	META.	INICIATIVAS	INDICADOR	FORMULA	META	ACCION ESTRATEGICA	INDICADOR DRIVER	RECURSOS	PROCEDIMIENTO RESPONSABLE
Procesos Internos	Creación de una cultura de trabajo dirigida a las metas.	Productividad en Litros y en \$ pesos	Número de iniciativas ejecutadas/ N° de Iniciativas programadas	Cumplimiento del 60% de las cuotas de litros y recaudos planteadas a cada zona.	Seguimiento de las metas establecidas	Cumplimiento de metas en ventas y recaudo de cartera.	N° de Acciones estratégicas Ejecutadas/N° de acciones programadas	Cumplimiento del 60% de la ruta y la proyección planteada	Implementación del rutero y la proyección semana de ventas y recaudos.	% de clientes visitados en la semana.	Tiempo dedicado al seguimiento de metas y recursos en papelería por \$ 1.000.000	Gestión Comercial
				Cumplimiento del 30% de las cuotas de litros y recaudos planteadas a cada zona.	Programa de incentivos por cumplimiento			Seguimiento al 80% de las cuentas de los clientes	Junta semanal para el seguimiento de ventas y recaudos.	Cuentas revisadas por junta semanal		Gestión Comercial
								Aumento de 10% del cumplimiento de metas	Fijación de incentivos por cumplimiento en líneas de negocio a final de año.	% de litros vendidos por línea		Gestión Comercial
								Aumento de 18% del cumplimiento de metas	Selección del mejor vendedor del mes.	% de litros vendidos al mes		Gestión Comercial
								Aumento de 12% del cumplimiento de metas	Selección del mejor vendedor del año.	% de litros vendidos al año		Gestión Comercial

	OBJETIVOS	KPI	FORMULA	META.	INICIATIVAS	INDICADOR	FORMULA	META	ACCION ESTRATEGICA	INDICADOR DRIVER	RECURSOS	PROCEDIMIENTO RESPONSABLE
Aprendizaje y Crecimiento	Crear conocimiento sobre los usos y aplicaciones del portafolio de productos.	Conocimiento técnico.	Programas de capacitación ejecutados / N° Programas de capacitación Planeados.	100% de los clientes internos y el 40% de los clientes externos capacitados en temas de lubricación	Implementación del programa de Capacitación técnica, de mercado y en relaciones humanas	% de personas aprobadas en los procesos de formación de la organización.	N° de Personas aprobadas en los procesos de formación/N° de asistentes a los procesos de formación de la organización	100% de los clientes internos y el 45% de los clientes externos capacitados en temas de lubricación	Jornadas de capacitación teórico-práctica de aplicación y usos del portafolio de productos.	N° de jornadas de capacitación realizadas	Costo total aproximado en pesos de las jornadas de capacitación al año de \$16.500.000	Gestión Técnica
	Crear una cultura conocimiento del mercadeo.	Conocimiento de mercadeo.						100% de los clientes internos capacitados en temas de Mercadeo.	Jornadas de capacitación en técnicas de mercadeo.	N° de jornadas de capacitación realizadas		Gestión Humana
	Crear una cultura organizacional basada en las capacidades humanas	Conocimiento en Relaciones Humanas						100% de los clientes internos capacitados en Relaciones humanas	Jornadas de Capacitación en relaciones Humanas e interpersonales dentro de la organización.	N° de jornadas de capacitación realizadas		Gestión Humana

A continuación se muestran las relaciones causa y efecto que se obtienen en la consecución de los objetivos estratégicos planteados:

Gráfica 14. Objetivos estratégicos planeados



CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Las dificultades más importantes que se encontraron durante la elaboración del direccionamiento estratégico fueron la resistencia al cambio y la poca información para realizar el respectivo diagnóstico estratégico.

Las sugerencias teóricas planteadas según la calificación obtenida en cada matriz de diagnóstico ayudó a tener un mejor panorama para la toma de decisiones por parte de la Gerencia general con el fin de saber por dónde se debe encaminar la organización por los próximos 5 años y hacer el respectivo seguimiento utilizando el BSC.

La realización de un diagnóstico como herramienta primordial para la formulación del direccionamiento estratégico, le permitió a Creamigo S.A. conocer más el entorno que lo rodea y los impactos que tiene dentro de la organización cualquier cambio que se presente en él.

Para la realización de un diagnóstico estratégico es necesario contar con suficiente información, interna y externa, que le permita a la persona interesada realizar un análisis exhaustivo de la situación real que está viviendo la organización, lo cual en desarrollo del presente trabajo generó numerosas dificultades en especial la consecución de la información interna debido a la poca formalización de la mayoría de los procesos de Creamigo S.A.

Con la realización de este trabajo de grado se reafirma la importancia que tiene para toda organización contar con un direccionamiento estratégico claro que le permita tomar los correctivos necesarios para mantener el rumbo indicado y prosperar en el tiempo como una organización exitosa.

En la realización del direccionamiento estratégico se encontró que el BSC de Creamigo S.A. fue una excelente herramienta para gestionar la consecución de los objetivos planteados.

Se invita a Creamigo S.A. a realizar una mejor formalización de cada uno de sus procesos con el objetivo de tener un mejor control sobre los objetivos alcanzados y lograr una adecuada medición de los resultados obtenidos.

El BSC necesita de un mantenimiento y gestión permanente, lo cual es intensivo a lo largo del tiempo que este opera. En el caso de Creamigo S.A. Durante el trabajo de definir, medir, analizar, decidir, se han podido identificar algunas debilidades y fortalezas de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición, . México. : Mc. Graw Hill.
- CREAMIGO. (2012). www.creamigo.com. Recuperado el 18 de OCTUBRE de 2014, de <http://www.creamigo.com/quienes-somos/>
- David, F. R. (1998). La gerencia estratégica. Colombia.: Fondo Editorial Legis.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico.: Editorial Pearson Educacion.
- EFQM. (2003). Introducing Excellence. ISBN 90-5236-072-3. Bruselas.
- Espectador, E. (19 de Noviembre de 2010). Crece Negocio Lubricantes. Bogotá D.C. Recuperado el 4 de Diciembre de 2014, de El Espectador.com: <http://www.elespectador.com/articulo-235816-crece-negocio-de-lubricantes>
- Fombrun, C. J., & Devanna, M. (1984). Strategic Human Resource Management. New York.
- Kaplan, R. i. ((2007).). Mapas estratégicos. ISBN 9788498752526. Ediciones Gestión.
- Matinez, P. D., & Artemio., M. G. (2005). La Elaboracion del Plan Estrategico y su Implantacion a Traves del Cuadro de Mando Integral. ISBN 84-7978-712-0. . Ediciones Díaz de Santos.
- PETROLEO, A. C. (2011.). www.acp.com.co. Obtenido de <https://www.acp.com.co/index.php/es/combustibles-y-lubricantes/ilicito-de-lubricantes>.

Rodriguez, J. (2005). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta edición. . México: International Thomson.

Serna, H. (2000). Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología. . Colombia: 3R editores.

Spendolini, M. j. (1992). Benchmarking. New York: Amacom.

Ronda G. Modelo de integración estratégica. ¿Cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de

Ansoff, I. (1976), La Estrategia de la Empresa. Pamplona: EUNSA

SPENDOLINI J., Michael (1995) "Benchmarking" . Segunda reimpresión por Carvajal S.A. Colombia.

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos*. México: Cengage Learning Editores

El periódico Marketing Marketing News & Business Managemen. <http://periodico-marketing.com/2013/12/27/para-que-sirve-la-matriz-bcg/>

(<http://www.arpcalidad.com/los-5-porqu/>)q=MATRIZ+DE+LOS+5+POR+QUES&ie=utf8&oe=utf8#q=MATRIZ+DE+LOS+5+PORQU%C3%89S+%2B+pdf&spell=1

<http://www.grandespyemes.com.ar/2014/04/26/estrategia-la-matriz-de-ansoff-de-producto-mercado-o-vector-de-crecimiento-2/>

Igor Ansoff (1918-2002) de origen ruso, es conocido como el padre de la Administración Estratégica

<https://www.google.com/search?q=Principios+para+desarrollar+una+estratega+de+Ocio+C3%A9ano+Azul&ie=utf-8&oe=utf-8>

ANEXOS