

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
TALLER ARROYO AÑO 2006**

**JOSE VICENTE CIFUENTES DULCE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA VIII PROMOCION  
SAN JUAN DE PASTO  
2005**

**PLAN ESTRATEGIO PARA LA EMPRESA  
“TALLER ARROYO” AÑO 2006**

**JOSE VICENTE CIFUENTES DULCE**

**Trabajo de Grado Para Optar el Título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director de tesis  
CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA VIII PROMOCION  
SAN JUAN DE PASTO  
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.

Artículo Primero del Acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1.966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Asesor

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, Diciembre de 2005.

## **DEDICATORIA**

**“Dedico este trabajo a la Fe y a la Esperanza de mi esposa Ana Luisa y a los sueños de mis hijos Gabriel y Marcela, quienes siempre esperan en la ilusión de mis triunfos.”**

## **AGRADECIMIENTOS**

El trabajo de grado se constituye en la síntesis de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje del postgrado, y por lo tanto, viene a afianzar los conocimientos del programa, pues pone a prueba la memoria, la capacidad de síntesis y sobre todo, la creatividad para aplicar los conocimientos.

Dada la importancia de este trabajo, es indispensable para mi, expresar en estas líneas mis sinceros agradecimientos a la Universidad de Nariño y al cuerpo de docentes comprometidos con este proyecto. Pero especialmente debo enfatizar mi agradecimiento a la asesoría, responsable y fraterna de mi director de tesis, el Dr. Carlos Arturo Ramírez; a la incondicional colaboración del Señor Carlos Arroyo E., quien siempre me abrió las puertas de su empresa para el desarrollo de este trabajo; y a la cercanía de mi esposa Ana Luisa Santander F., quien con su constante apoyo moral y material, nunca me dejó desfallecer en el logro de este objetivo. Finalmente agradezco a Dios, que con su infinita bondad ha permitido darme la luz de creer que las cosas siempre pueden ser mejores.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.1.1 Reseña Histórica Taller Arroyo	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.1 TIPO DE ESTUDIO	22
4.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN	22
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	22
5. MARCO DE REFERENCIA	23
5.1 MARCO TEORICO	23
5.1.1 Identificación De Lideres Estratégicos	25
5.1.2 Determinación De Los Principios Corporativos De La Organización	25
5.1.3 Diagnóstico Estratégico	27
5.1.4 Direccionamiento Estratégico	44
5.1.5 Opciones Estratégicas	48

5.1.6	Formulación De La Estrategia	54
5.1.7	Proceso De Control	57
5.2	MARCO CONCEPTUAL	63
5.3	MARCO CONTEXTUAL	66
6.	PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA EMPRESA TALLER ARROYO	68
6.1	IDENTIFICACIÓN DE LIDERES ESTRATÉGICOS	68
6.2	DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	68
6.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	70
6.3.1	Cultura Organizacional	70
6.3.2	Análisis Interno	71
6.3.3	Análisis Externo	77
6.3.4	Análisis Dofa Y De Vulnerabilidad	95
6.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	105
6.4.1	Misión Corporativa	105
6.4.2	Visión Corporativa	105
6.4.3	Objetivos Corporativos	105
6.5	OPCIONES ESTRATÉGICAS	107
6.5.1	Alternativas Estratégicas	107
6.5.2	Análisis Vectorial De Crecimiento	108
6.5.3	Matriz De Política Direccional	108
6.5.4	Revisión Estratégica Global	109



6.6	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	112
6.6.1	Estrategias Y Planes De Acción	113
6.6.2	Matriz De Estrategias Y Planes De Acción	114
6.6.3	Presupuesto	120
6.6.4	Difusión Y Alineación Estratégica	123
6.7	PROCESO DE CONTROL	124
6.7.1	Índices De Gestión	124
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
8.	CRONOGRAMA	133
9.	BIBLIOGRAFÍA	134
10.	ANEXOS	135

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Matriz axiológica	26
<b>Tabla 2.</b> Matriz PCI	28
<b>Tabla 3.</b> Matriz MEFI	31
<b>Tabla 4.</b> Matriz POAM	33
<b>Tabla 5.</b> Matriz MEFE	34
<b>Tabla 6.</b> Matriz MPC	36
<b>Tabla 7.</b> Matriz de factores claves	41
<b>Tabla 8.</b> Matriz de impactos DOFA	41
<b>Tabla 9.</b> Matriz DOFA	41
<b>Tabla 10.</b> Diagrama de vulnerabilidad	43
<b>Tabla 11.</b> Vector estratégico	50
<b>Tabla 12.</b> Matriz de política direccional	50
<b>Tabla 13.</b> Formato para análisis de posición estratégica	53
<b>Tabla 14.</b> Matriz de correlación de objetivos	55
<b>Tabla 15.</b> Matriz de estrategias	55
<b>Tabla 16.</b> Matriz plan de acción	56
<b>Tabla 17.</b> Matriz axiológica taller Arroyo	69
<b>Tabla 18.</b> Matriz PCI taller Arroyo	72
<b>Tabla 19.</b> Matriz MEFI taller Arroyo	76
<b>Tabla 20.</b> Matriz POAM taller Arroyo	77

<b>Tabla 21.</b> Matriz MEFE taller Arroyo	79
<b>Tabla 22.</b> Análisis competitivo taller Arroyo	83
<b>Tabla 23.</b> Matriz MPC taller Arroyo	84
<b>Tabla 24.</b> Matriz factores claves taller Arroyo	95
<b>Tabla 25.</b> Matriz de impactos DOFA taller Arroyo	97
<b>Tabla 26.</b> Matriz DOFA taller Arroyo	99
<b>Tabla 27.</b> Diagrama de Vulnerabilidad taller Arroyo	102
<b>Tabla 28.</b> Grado de vulnerabilidad taller Arroyo	103
<b>Tabla 29.</b> Matriz de crecimiento vectorial taller Arroyo	108
<b>Tabla 30.</b> Matriz MPD taller Arroyo	109
<b>Tabla 31.</b> Análisis de posición estratégica taller Arroyo	109
<b>Tabla 32.</b> Matriz de correlación de objetivos taller Arroyo	112
<b>Tabla 33.</b> Proyecto a): reorganización administrativa	114
<b>Tabla 34.</b> Proyecto b): modernización tecnológica	115
<b>Tabla 35.</b> Proyecto c): mejoramiento continuo de la producción	116
<b>Tabla 36.</b> Proyecto d): reorganización financiera	117
<b>Tabla 37.</b> Proyecto e): plan general de mercadeo	118
<b>Tabla 38.</b> Proyecto f): desarrollo de recursos humanos	119

## **RESUMEN**

Partiendo del análisis de una microempresa del sector madera de la ciudad de Pasto (Taller Arroyo), se pretende estudiar el comportamiento de dicho sector en sus diferentes facetas de producción, de mercadeo, de distribución y de manejo financiero, con el fin de proponer un modelos de “Planeación Estratégica”, que transforme verdadera y eficazmente la forma de hacer las cosas como un proyecto sostenible para el desarrollo de la industria y respetando el ecosistema circundante.

Si bien, los alcances de esta propuesta pueda que no logren la transformación de la Cultura Empresarial predominante: “típicamente artesanal”, si quiere poner el dedo en la llaga del estancamiento empresarial del sector, en la ciudad de Pasto y muy posiblemente, en gran parte del país, que implica no mirar hacia los grandes cambios que se vienen suscitando en el entorno nacional e internacional; y que van a exigir a las pequeñas empresas un gran esfuerzo para entrar en la competencia, o simplemente, resignarse a que esta les cierre las puertas y entonces tengan que esperar a que otros asuman este gran reto.

## **ABSTRAC**

Leaving of the analysis of a micro-company of the sector wood of the Pasto city (Arroyo Shop), it is sought to study the behavior of this sector in their different production facets, of marketing, of distribution and of financial handling, with the purpose of proposing a models of "Strategic Planeación" that transforms true and efficiently the form of making the things like a sustainable project for the development of the industry and respecting the surrounding ecosystem.

Although, the reaches of this proposal can that they don't achieve the transformation of the predominant Managerial Culture: "typically handmade", if he/she wants to put the finger in the wound of the managerial stagnation of the sector, in the Pasto city and very possibly, in a large part of the country that implies not to look toward the big changes that are come raising in the national and international environment; and that they will demand to the small companies a great effort to enter in the competition, or simply, to resign to that this he/she closes them the doors and then have to wait to that others assume this great challenge.

## INTRODUCCIÓN

La cadena productiva de la madera y los muebles comprende las actividades de explotación, aserrado y fabricación de muebles y accesorios. No incluye la reforestación comercial, necesaria para la obtención de la materia prima básica.

Este sector, en nuestro país se encuentra muy subdesarrollado posiblemente debido a que no han habido políticas serias para el apoyo en primer lugar a la industria agroforestal, que es la que abastece con la materia prima al sector, y en segundo lugar por la carencia de verdaderos programas de desarrollo que impulsen el trabajo solitario y casi titánico de la pequeña y mediana empresa.

En este preciso momento en que Colombia se dispone a firmar un TLC con Estado Unidos, que es el primer productor de madera junto con el Canadá y uno de los primeros consumidores de los productos elaborados, es muy pertinente hacer una investigación de nuestras posibles fortalezas, ya que de ello puede depender el resurgimiento del sector, o su subyugación al emporio de los norteamericanos. En primera instancia el hecho de tener la posibilidad del ingreso de materia prima altamente competitiva en calidad y precios, puede parecer beneficioso para el abastecimiento del sector, sin la desmejora de nuestros recursos forestales, que carecen de una regulación en su explotación, puesto que asegura o mejor viene a solucionar una de las grandes dificultades del sector como es la de la consecución de la materia prima de gran calidad y en forma oportuna. Sin embargo, no podemos perder de vista la baja capacidad de respuesta de nuestro sector industrial del producto terminado de la madera, pues es allí en donde radica el centro de nuestra atención, para proponer alternativas de desarrollo sostenible, que puedan competir con calidad y eficiencia en el mercado globalizado.

La intención de este trabajo es, que partiendo de un análisis de la empresa Taller Arroyo, y del sector en la que se desenvuelve, podamos implementar un modelo de desarrollo para las microempresas de la madera y específicamente para la empresa motivo de este estudio.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ambiente tradicional en que se han venido desarrollando las actividades de un taller con fundamentos iniciales de tecnología artesanal, la empresa actual Talleres Arroyo, recibió un legado de conocimientos teóricos y empíricos del saber como realizar su trabajo específico de fabricación de muebles y de otros productos elaborado de la madera. Sin embargo, y precisamente por ser negocio familiar de tradición, nunca se tuvieron en cuenta factores administrativos técnicos, puesto que para la época estos no eran indispensables.

En la actualidad, ese legado, si bien ha generado beneficios en cuanto a la elaboración de los productos y en cuanto a la dotación de los recursos físico para lograrlo, no le dejó el conocimiento administrativo necesario para soportar el implacable embate de la competencia actual, lo que le ha generado un sinnúmero de problemas financieros y laborales. Por esta razón y por algunas otras que seguramente el resultado de este trabajo pueda arrojar, Talleres Arroyo ha sido liquidada en una ocasión con el ánimo de sanear sus finanzas y sus compromisos laborales. Pero como no se tuvieron en cuenta las herramientas administrativas básicas, la historia está a punto de repetirse nuevamente, hasta que llegue el punto de no retorno en donde el negocio realmente tenga que desaparecer.

La empresa Talleres Arroyo actualmente no cuenta con un modelo sistemático de Planeación Estratégica que le permita lograr una mayor productividad, competitividad, flexibilidad ante los cambios, ni llevar a cabo una correcta toma de decisiones. La empresa pasa por una difícil situación que se ve reflejada en una baja considerable en el volumen de ventas y hasta ahora, no se han tomado las medidas necesarias para afrontar las amenazas del sector.

### 1.1 ANTECEDENTES

**1.1.1 Reseña Histórica Taller Arroyo.** Hace aproximadamente 65 años, alrededor de los años 1940 (no existe fecha precisa), un inmigrante del norte del país, el señor Gregorio Arroyo, en búsqueda de oportunidades de trabajo, como un hombre inquieto y de ideales de avanzada, piso nuestro territorio, incursionando primero en otros sectores, como la comercialización de la quina, etc, hasta que tuvo la oportunidad de conocer a un humilde pero muy habilidoso carpintero de la ciudad llamado José Félix Riascos, con quien luego de compartir algunas experiencias de sus trabajos, deciden asociarse para comenzar a explotar el negocio de la ebanistería. Comienzan elaborando muebles al estilo de la época, con ingeniosos diseños en donde lo destacado era el brillante trabajo en talla y los acabados perfectos, lo que rápidamente fue ganando la fama en la ciudad. Posteriormente, queriendo darle un mayor empuje, en cuanto a organización empresarial, se buscan socios capitalistas que le impriman otro rumbo al naciente taller. Es entonces cuando el señor Arroyo, se asocia con un hermano y un cuñado, bajo el nombre Sociedad Arroyo Erazo (1951-1954). Se comienzan a dar

los primeros pasos hacia una renovación tecnológica en equipos y procesos de fabricación en serie. Se instala un taller con características especiales en la calle 20 entre carreras 27 y 28, en donde continuaron elevando el prestigio de sus productos. Pero por las dificultades inherentes a las relaciones interpersonales, deciden independizarse, y el señor Arroyo, vuelve a quedar solo aunque con la incondicional ayuda de su primer socio, el señor Riascos. Sin desmayar en su ideal de formar una empresa reconocida, sigue trabajando incansablemente en el mismo sector de la calle 20, en donde cada vez mas crece su reputación y amplía su taller. Llegando a contar con una planta de personal de aproximadamente 15 empleados.

Como el negocio prosperaba satisfactoriamente, y los pedidos cada vez eran más abundantes, se vio en la necesidad de trasladar su taller a unas instalaciones mas amplias. Se ubicó, entonces, en el sector de la calle 16 con carrera 37, en donde funciona actualmente (año 1967)

A la muerte de señor Arroyo (1972), el taller pasó a nombre de los hijos, transformando su razón social a la firma "Arroyo Sucesores", siendo su primer gerente el señor José Manuel Arroyo. Se comenzaron a modernizar las máquinas, se instaló una de las primeras secadoras de madera de la ciudad, en fin, se comenzó a producir los muebles en forma más tecnificada y de mejor calidad; y lo mas importante, se incursionó en la producción en serie de elementos y acabados para el sector de la construcción, en donde comenzó a basar su desarrollo empresarial. Hacia el año de 1994 se tenía prácticamente instalada una planta completa con casi 35 operarios, lo que generaba un importante trabajo y un desarrollo destacado. Sin embargo a pesar de todo su auge empresarial, existían en el fondo graves deficiencias administrativas, relacionadas con el manejo de proveedores y carga laboral, que iban menguando poco a poco su capacidad de respuesta ante la pujante competencia del sector.

En el año 2001, como consecuencia de lo mencionado y por las diferencias familiares se decide liquidar nuevamente la razón social, para cancelar a los acreedores laborales y comerciales. Todos los activos físicos son vendidos a uno de los hijos del señor Arroyo, don Carlos Arroyo y del señor Riascos, don Félix Riascos, quienes deciden continuar con el negocio tradicional de sus familias hasta nuestros días, aportando tanto en recursos económicos, maquinaria, equipos, como en la experiencia adquirida por las enseñanzas de este negocio familiar. No obstante, la cada vez mas difícil situación comercial del sector y la alta competitividad, aspirando reestructurarse y consolidarse nuevamente, como la empresa de gran prestigio que algún día fuera.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**



¿ Qué características especiales debe tener un plan estratégico para la empresa “Taller Arroyo”, de tal forma que le permita reposicionarse en el mercado del sector de las maderas de la ciudad de Pasto?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa “Talleres Arroyo” bajo un esquema determinado de Gerencia Estratégica, que le permita permanecer vigente en el campo de la pequeña industria local y proyectarse hacia el futuro con un crecimiento sostenible de productividad y competitividad.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❑ Descubrir dentro de la organización “Taller Arroyo”, el o los líderes que se puedan comprometer con un proceso de Planeación Estratégica en una forma decidida.
- ❑ Determinar los principios corporativos por los cuales se rige la cultura organizacional de la empresa.
- ❑ Realizar un diagnóstico corporativo que nos lleve a visualizar la real situación de la empresa frente a si misma, a la competencia y al entorno que la rodea.
- ❑ Hacer un análisis de sus fortalezas y debilidades, frente a las amenazas y oportunidades de su entorno.
- ❑ Plantear un redireccionamiento estratégico, en donde queden bien fundamentadas la misión, visión y los objetivos globales de la empresa.
- ❑ Buscar y seleccionar, con un criterio teórico práctico, las mejores opciones estratégicas para enfrentar el desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- ❑ Formular y hacer un seguimiento preciso de las estrategias que se determinen cumplir en la empresa para lograr su reestructuración.
- ❑ Elaborar un presupuesto ajustado a las necesidades de la implementación de las estrategias de tal manera que garanticen un adecuado cumplimiento.
- ❑ Determinar los índices de gestión mas adecuados para un monitoreo permanente de las actividades de la empresa en el seguimiento de sus estrategias.
- ❑ Hacer una difusión constante de los planes estratégicos que se vayan a desarrollar en la empresa, así como también, los resultados de sus evaluaciones.

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa con las herramientas que le facilita la Planeación Estratégica procurando un diagnóstico claro y exacto que sirva de base para una toma de decisiones saludables en la conducción de la empresa hacia el éxito.
  
- Generar estrategias de competitividad y productividad ejecutables, que determinen el desarrollo de la empresa para poder crear las fórmulas que contrarresten los obstáculos y exalten las ventajas frente a los competidores y que garanticen el desarrollo comercial de la empresa.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El mercado de productos forestales tiene una magnitud considerable, ocupa hoy en día el tercer lugar en el mundo, después del petróleo y el gas, con un valor anual de transacciones que se aproxima a los 80 billones de dólares. Este mercado se encuentra altamente concentrado en los países desarrollados, tanto en la producción como en el consumo, sin embargo durante los últimos años la estructura de la oferta ha presentado ciertos cambios significativos, países tradicionalmente productores como Canadá y Estados Unidos han cedido frente a nuevos países como Nueva Zelanda, Brasil y Chile.

El principal mercado de la cadena, tanto de madera como de muebles y demás artículos es Estados Unidos, concentra alrededor del 30% de las importaciones de madera y 36% de las importaciones de muebles. A nivel regional, también sobresalen los mercados de muebles en México, Venezuela y Chile.

Colombia participa marginalmente tanto en el mercado de maderas como en el de sus productos. Al igual que en el resto del mundo en Colombia confluyen la explotación de las plantaciones comerciales con la de los bosques naturales, aunque con el abastecimiento de madera se basa principalmente en la explotación poco ordenada e incontrolada de los bosques naturales, situación favorecida por la falta de regulación en el sector. La explotación de los bosques naturales en el país se caracteriza por la presencia de bajos rendimientos por hectárea y deficiencias en la calidad, situación que aleja de una participación competitiva en el mercado internacional.

Pese a lo anterior, en el sector forestal colombiano existe un alto potencial de desarrollo, gracias a que existen las condiciones naturales que brindan ventajas comparativas tanto para establecer plantaciones forestales, como para aplicar un adecuado manejo silvicultural a los bosques naturales productivos. El país cuenta con vastas áreas de vocación forestal distribuidas en varios pisos altitudinales donde es factible el establecimiento de una amplia gama de especies gracias a ventajas en clima, calidad de suelos, valor de la tierra y costo de la mano de obra. Gracias a estas ventajas, los cultivos de especies aptas tardan la mitad del tiempo de lo que tardarían en otros países, como Chile, para crecer y ser productivas.

Se evidencia, entonces, que la falta de conocimiento sobre esta actividad y que la subutilización forestal en el país (de especies y en generación de valor agregado), son indicadores del **subdesarrollo sectorial nacional** y de la enorme pérdida de capacidad de producción de riqueza, de empleo, de ampliación de la producción natural, de tecnificación y de potencial exportador.

Para competir en cualquier tipo de mercado, abierto o internacional, sobretodo en momentos en que se avecina el Tratado de libre Comercio con Estados Unidos, se requiere ser competitivos en toda la cadena de producción. Por lo tanto las

políticas económicas sectoriales deben estar encaminadas a impulsar, facilitar y promover ese desarrollo mediante aperturas que presionen al sector privado industrial a reconvertirse y adecuarse a los nuevos mercados.

De lo anterior deducimos que es definitivamente importante fortalecer administrativamente a nuestras empresas privadas del sector, ya que con preocupación muchas empresas se preguntan hoy en Colombia: ¿Cómo van a afrontar la competencia derivada de la apertura económica? Una valiosa técnica para poder responder exitosamente a esa pregunta es **la gerencia estratégica**. Hay que administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas a nuestra empresa y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!" (Sallenave, 1994).

"Como dice Lester Thurow, la mayor parte de las confrontaciones internacionales que tendrán lugar en el siglo XXI no ocurrirán en el terreno político o militar sino, fundamentalmente, en el plano económico y comercial. Las naciones que mejor saldrán libradas de tan ardua competencia serán precisamente aquellas que se constituyan en una sólida plataforma para la innovación, el conocimiento y el desarrollo tecnológico"

Los ejecutivos colombianos no resisten ya más teoría, sino que requieren de instrumentos de dirección. El desarrollo de las tecnologías gerenciales estratégicas son las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy. No interesa tanto el contenido de la estrategia como su implementación, que ésta sea realmente una herramienta de gestión enfocada. Si bien el fundamento de la actitud estratégica es la adaptación al entorno con fines de supervivencia y desarrollo, ello no es suficiente para definir el propio modelo de gestión empresarial. La gerencia estratégica es pues una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y medio ambiente, a diferencia por ejemplo de la de calidad total que es para la creación de una cultura de mejoramiento continuo endógeno, del benchmarking como un proceso comparativo de evaluación para realizar mejoras organizacionales y la reingeniería que con su metodología de empezar de nuevo, orienta a la organización hacia un cambio radical en la manera de hacer las cosas.

"La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios"

## **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

### **4.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se va a seguir es exploratorio, puesto que se van a implementar técnicas y matrices para determinar el estudio situacional de la empresa, frente al mercado y frente a la competencia y descriptivo porque, lo que se vaya observando se lo tiene que describir como una fuente primaria de acceso.

Se tomará como base guía para el presente proceso de planeación estratégica, el Modelo sobre gerencia estratégica, propuesto por el Doctor Humberto Serna Gómez.

### **4.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN**

4.2.1 Observación. La observación directa permite un contacto mas cercano de los hechos y características que rodean al problema, así como también de apoyo para descubrir e identificar los factores y variables que enmarcan el tema de investigación.

4.2.2 Deducción. La deducción nos permite explicar los hechos mas concretamente, aclarando las causas y consecuencias que son generadas por el problema.

4.2.3 Análisis y Síntesis. Mediante este método se podrán identificar las variables que afectan el normal funcionamiento de la empresa, y de acuerdo a ellas, se podrá realizar el correspondiente análisis y síntesis.

### **4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

4.3.1 Recolección de Datos Teóricos. En cuanto a la recolección de los datos que van a servir como fundamento teórico del trabajo se basarán en fuentes bibliográficas relacionadas, investigaciones a través de Internet, apuntes tomados en clase, material entregado por la Universidad, y observaciones y correcciones del Asesor.

4.3.2 Recolección de Datos de Campo. Con base a los requerimientos que del presente análisis estratégico resulte, se implementarán los formatos para una investigación de campo, tanto de la empresa, como del sector en donde se desenvuelve, mediante entrevistas, encuestas, fuentes primarias de observación directa, etc.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1. MARCO TEORICO**

La gerencia estratégica es un intento por organizar la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que facilite tomar decisiones eficaces en situaciones de incertidumbre.

El proceso de Gerencia Estratégica se sustenta en pensar que una organización, una empresa, debe verificar en forma continua los hechos y tendencias internas y externas, llevar a cabo las estrategias que generen beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, atenuar las debilidades internas y aminorar el impacto de las amenazas externas.

La Planeación Estratégica es un proceso que conduce a la definición de la Misión de la organización, mediante la investigación de su medio ambiente interno y externo, la fijación de objetivos y estrategias. En una apretada síntesis, es el proceso que sigue la organización para definir o redefinir un sistema de orientación sobre sus alternativas básicas de desarrollo hacia el futuro, para el cumplimiento de su misión.

No es la aplicación de un método científico, pues no existe una fórmula preestablecida. Por lo tanto, no es una técnica sino una responsabilidad de pronosticar que consiste en proyectar el pasado hacia el futuro para tomar decisiones en el presente.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar algunos factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificadas e integradoras; esto significa que su desarrollo es conciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. Y en sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas:

- ¿Hacia donde va?: Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva.
- ¿Cuál es el entorno? : Al responder a esta pregunta la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos.
- Cómo lograrlo?: Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir los recursos para hacer que funcionen estos modelos?.

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

- Los estrategas: Son todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de dicha organización.
- El direccionamiento estratégico: Es la guía básica de la organización para definir hacia donde se dirige. Está compuesto por la Misión, La Visión y los Principios Corporativos.
- El diagnóstico estratégico: Hace referencia al análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente, como frente al entorno en que se desempeña. Por lo tanto incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.
- Las opciones estratégicas: Es el estudio exploratorio de las posibilidades que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y sus amenazas como sus fortalezas y debilidades.
- La formulación estratégica: Son los planes de acción concretos con definición de responsables.
- La auditoría estratégica: Corresponde al control y seguimiento de los objetivos, planes de acción y presupuestos estratégicos por medio de índices de gestión que permitan medir el desempeño de la organización.

Siguiendo este marco teórico de los componentes básicos de la planeación estratégica, nos adentraremos en el plano específico del modelo propuesto por el Dr. Humberto Serna, cuyos lineamientos generales describimos a continuación:



**5.1.1 Identificación de los Líderes Estratégicos.** Para comenzar el proceso de planeación estratégica de una empresa es determinante contar con la voluntad y decisión de su recurso humano. Fundamentalmente se deben descubrir los líderes para este proceso dentro del personal de la alta dirección, con el fin de que su trabajo sea mucho mas comprometido y eficiente para el logro de los objetivos. Sin embargo, también se pueden buscar estos líderes en forma externa a la empresa dentro de los profesionales especializados en el tema que serán utilizados como consultores o asesores.

En tiempos de turbulencia, como los que enfrentan las empresas en mercados cada vez mas globalizados, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidarán definitivamente sus ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de planeación estratégica debe ser lo mas participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Por esto, el líder estratégico, debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente, conocer su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no sólo por el cargo que ocupa.

“Crear y desarrollar estrategias es el gran reto de las empresas hacia el futuro”

**5.1.2 Determinación Y Definición De Los Principios Corporativos De La Organización.** Los principios y valores de la organización no forman parte de la visión ni de la misión, sino, son su marco de referencia, los que definen la cultura organizacional. Por lo tanto son su carta de navegación.

El impacto de la cultura organizacional en el proceso de planeación es de gran trascendencia. Sus efectos pueden ser directos o indirectos pero, en cualquier caso se deben comprender y manejar con el fin de conducir un proceso de planeación exitoso y útil de aplicar.

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción de los individuos. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos, para la empresa. En definitiva, los valores dictan la elección de la estrategia.

□ **Matriz Axiológica.** La elaboración de una matriz axiológica de una corporación puede ayudar para la formulación de la escala de valores institucionales.

En primer término, se debe definir:

- Los principios y valores corporativos, alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- Definir los grupos de interés o de referencia de la empresa. Estos son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la realización y logro de los objetivos. Son grupos de referencia: el Estado, la Sociedad, los clientes, los colaboradores, los accionistas, la Empresa, etc. Con ellos la organización interactúa y por lo tanto los comportamientos y calidad de estos deben estar regidos por un principio corporativo. Ej. Estado: pago oportuno de impuestos; Cliente: negocios transparentes, etc.
- Una vez definidos los principios y los grupos de interés, debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- Realizar la matriz que servirá de base para la formulación de los principios corporativos, que deben ser conocidos por toda la organización.

**Tabla 1. Matriz Axiológica**

<b>Grupo de Referen.</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Estado</b>	<b>Familia</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Accionistas</b>
<b>Principios</b>							
<b>Respeto</b>							
<b>Rentabilidad</b>							
<b>Honestidad</b>							
<b>Responsabilidad</b>							
<b>Productividad</b>							
<b>Competitividad</b>							
<b>Compromiso</b>							
<b>Constancia</b>							
<b>Comunica</b>							

<b>ción</b>							
<b>Innovación</b>							
<b>Amabilidad</b>							

### 5.1.3 Diagnóstico Estratégico.

□ **Cultura Organizacional.** La cultura organizacional es un sistema social basado en un conjunto central de creencias y valores. Esos valores originan normas situacionales determinando “**la forma de hacer las cosas**” de cada empresa, que se evidencian en un comportamiento particular.

Debido a la gran importancia que tiene la cultura dentro de la organización, cualquier tipo de planeación estratégica debe comenzar con la identificación de esta y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito y deben estar enfocados en la misma dirección, para que se constituya en una de las mas grandes fortalezas, pues de lo contrario se puede constituir en su mas grande debilidad.

En el proceso de consolidación de una cultura organizacional, influyen muchos factores que van a determinar su modo de operación. Algunos de ellos son:

- Las iniciativas, valores y principios de los fundadores.
- Estilo de dirección de los niveles altos.
- La claridad de los principios organizacionales.
- El grado de autonomía o empoderamiento de los miembros de la organización.
- La estructura organizacional.
- Los sistemas de apoyo con que cuenta la empresa para la producción, comunicación, etc.
- Los sistemas de reconocimientos y sanciones que se ejercen dentro de la organización.
- El tipo de direccionamiento estratégico implementado.
- El talento humano como factor determinante de todas las interrelaciones de la organización.

□ **Análisis Interno.** Consiste en evaluar la situación presente de la organización. Generalmente se procede al análisis interno evaluando las capacidades de la empresa: capacidad financiera, de producción, de comercialización, de innovación, de gestión de los recursos humanos, de crecimiento, etc,

Aunque existen herramientas específicas para medir el funcionamiento de cada una de las funciones o capacidades de la empresa, no es conveniente parcializar uno a uno los análisis, puesto que distraen la atención de un análisis global mas práctico a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto se deben escoger las herramientas mas adecuadas para tal fin.

Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar un sistema de auditoría y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de la capacidad interna de la empresa (PCI), la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos.

La auditoria es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con la competencia. Es indispensable, por tanto, que este análisis interno se complemente con el estudio del entorno y de la competencia.

**a) Perfil De La Capacidad Interna.** El Perfil de Capacidad Interno es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas del medio externo. Pese a que es altamente subjetivo, es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía, en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan mayor atención.

Examina cinco categorías:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva o de mercadeo
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica o de producción
- La capacidad de talento humano.

**Tabla 2. Matriz PCI**

Calificación /	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad									
Liderazgo									
Definición de funciones									
Toma de decisiones									
Delegación de Funciones									
Comunicación									

Participación									
Evaluación									
<b>Competitiva</b>									
Participación en el mercado									
Efectividad en las Ventas									
Competitividad en precios									
Calidad del producto									
Conocimiento del mercado									
Canales de distribución									
<b>Financiera</b>									
Liquidez									
Actividad									
Rentabilidad									
Crecimiento									
<b>Tecnológica</b>									
Instalaciones									
Costos de Producción									
Nivel de Productividad									
Calificación mano de obra									
Planes de Producción									
Nivel de Tecnología									
Manejo de Inventarios									
<b>Talento hum.</b>									
Selección de Personal									
Motivación del Personal									
Manual de Funciones									
Capacitación del Personal									

- **La capacidad directiva**
  - Liderazgo
  - Definición de funciones
  - Toma de decisiones
  - Delegación de Funciones
  - Comunicación
  - Participación
  - Evaluación
  
- **La capacidad competitiva o de mercadeo**
  - Participación en el Mercado
  - Efectividad en las Ventas
  - Competitividad en precios
  - Calidad del producto
  - Conocimiento del mercado
  - Canales de distribución
  
- **La capacidad financiera**
  - Liquidez
  - Actividad
  - Rentabilidad
  - Crecimiento
  
- **La capacidad tecnológica o de producción**
  - Instalaciones
  - Costos de Producción
  - Nivel de Productividad
  - Calificación de mano de obra
  - Planes de Producción
  - Nivel de Tecnología
  - Manejo de Inventarios
  
- **La capacidad de talento humano**
  - Selección de Personal
  - Motivación del Personal
  - Manual de Funciones
  - Capacitación del Personal
  - Evaluación del Desempeño

**b) Matriz De Evaluación De Factores Internos (Mefi).** Se constituye en una forma resumida de realizar una auditoría interna de la administración estratégica, puesto que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades mas importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

**Tabla. 3 Matriz MEFI**

Factor Critico Para el Éxito	Peso 0.0-1.0	Calif. 1-4	Resultado Ponderado
<b>TOTAL RESULTADOS</b>			

Al elaborar una matriz MEFI, es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga una apariencia de enfoque científico, implica que se deban interpretar ceñidamente sus resultados cuantitativos, sino entender a fondo los factores incluidos en el análisis.

□ **Análisis Externo.** Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambio a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento. Se espera obtener como conclusión de este análisis, la identificación de las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la organización.

El análisis externo tiene finalmente como objetivo permitir que la organización responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los sectores sobre los que opera la empresa actualmente?
- ¿A qué nuevos sectores dará nacimiento la evolución del mercado, de los productos y de la tecnología?
- ¿Qué posibilidades tiene la empresa de posicionarse sobre los sectores mas atractivos del futuro?.

La respuesta a estas preguntas nos llevará a la definición de un portafolio tanto actual como futuro y será el punto de partida de la formulación de toda estrategia empresarial.

En el desarrollo de una estrategia, el medio externo se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran "fijas" o "dadas". No obstante, éstas pueden ser influidas por la estra-

tegia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles un seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

- Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan. *El lobbying* es precisamente una de esas estrategias mediante las cuales se pueden identificar decisiones que podrían afectar a la empresa en forma anticipada.

**a) Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio (POAM).** Una de las herramientas básicas para el análisis del entorno es la matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM), que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa.



**Tabla 4. Matriz POAM**

Factores \ Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de Tecnología									
Flexibilidad de Procesos									
Automatización									
Facilidad de Acceso a tecnología									
Resistencia a Cambios Tecnológicos									
Telecomunicaciones									
<b>Económicos</b>									
Inflación									
Devaluación									
PIB									
Inversión Política									
Tasas de Interés									
Apertura Económica									
<b>Políticos</b>									
Constitución									
Legislación									
Estabilidad Política									
Políticas del País									
<b>Geográficos</b>									
Ubicación									
Clima									
Vías de Acceso									
<b>Competitivos</b>									
Nuevos Competidores									
Desregulación del Sector									
<b>Sociales</b>									
Tasas de natalidad									
Distribución de Ingresos									
Desempleo									
Violencia									
Seguridad									

**b) Matriz De Evaluación De Los Factores Externos.** Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de las organizaciones.

**Tabla 5. Matriz MEFE**

Factor Critico Para el Éxito	Peso 0.0-1.0	Calif. 1-4	Resultado Ponderado
<b>TOTAL RESULTADOS</b>			

**c) Análisis Competitivo De La Empresa.** La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia. Es fácil considerar la competencia con una visión excesivamente restringida o pesimista. Aunque algunos ejecutivos se suelen quejar exactamente de lo contrario, hay que decir que la existencia de una competencia intensa no es ni una pura coincidencia ni una mala suerte.

Por otra parte, en la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores. Por el contrario, las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente; es decir, hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector. Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutivos son de algún modo competidores con más o menos preponderancia y actividad, según el sector de que se trate.

La situación de la competencia de un sector depende básicamente de las cinco fuerzas. El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector. Este poder puede oscilar, siendo **intenso** en algunos sectores, como los de neumáticos, envases metálicos y acero, donde no hay ninguna empresa que obtenga una rentabilidad espectacular sobre la inversión, y **suave** en aquellos otros sectores. como los de estaciones de servicio, bebidas refrescantes y productos de perfumería, donde hay posibilidad de obtener rentabilidades elevadas.

En el modelo de “competencia perfecta” analizado por los economistas, la pugna por obtener una posición en el mercado es continua, y la entrada en el sector,

muy fácil. Por supuesto, esta estructura presenta unas perspectivas muy malas de rentabilidad a largo plazo. Cuanto más débiles sean las citadas fuerzas en su conjunto, mayor será la oportunidad de obtener unos resultados mas elevados.

Cualquiera que sea el poder colectivo de estas fuerzas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas en su favor. Es posible que todos los competidores del sector tengan conciencia de la presencia dolorosa del poder colectivo de estas fuerzas; pero para formular una estrategia que fije una política de actuación de cara a ellas, es preciso profundizar en su estudio y analizar las fuentes de cada una. Por ejemplo, ¿qué le hace al sector vulnerable ante una posible entrada de nuevos competidores?, ¿Cuál es el factor que determina la capacidad de negociación de los proveedores?

El conocimiento de estos factores que, delimitan la presión competitiva constituye el marco de referencia en el que debe insertarse la elaboración de una agenda de medidas estratégicas. Este estudio previo sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, estimular la obtención de una cierta posición dentro del sector, clarificar las áreas en las que el cambio estratégico puede ser mas beneficioso y detectar las zonas en que s perspectivas del sector prometen ser mas significativas, bien por las perspectivas interesantes que se prevén o por las amenazas que se esperan. La comprensión de dichas fuerzas resultan también de gran utilidad en el estudio de las áreas susceptibles de diversificación.

El análisis de competencias es una parte muy importante del diagnóstico del entorno. Una empresa puede desarrollar un estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado.

Según Porter, una estrategia competitiva efectiva requiere:

- Análisis estructural de la industria
- Análisis del competidor
- Análisis de la evolución de la industria

En el modelo de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Estos factores claves, son:

- Tasa de crecimiento Potencial
- Amenazas de entrada
- Intensidad de la rivalidad
- Presión de productos sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Refinamiento tecnológico de la industria
- Innovación

- Capacidad directiva
- Presencia de poder en la vida pública

**1) Matriz Del Perfil Competitivo.** Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares. Los pesos, las calificaciones y los totales ponderados de esta matriz o de una MEFE, tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas ; las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades. Por otro lado, existen algunas diferencias importantes entre una MEFE y una MPC: los factores críticos de éxito en una MPC, son mas amplios, no incluyen datos específicos. Las calificaciones y los ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de muestra, lo que ofrece una importante información estratégica interna.

**Tabla 6. Matriz MPC**

Factor Crítico de Éxito	Peso	E. Muestra		Empresa 1		Empresa 2	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif	Peso Pond.
Participación en el mercado							
Calidad del Producto							
Competitividad en precios.							
Capacidad tecnológica							
Capacidad de innovación							
Cumplimiento de contratos							
Capital de trabajo							
Imagen corporativa							
<b>TOTAL</b>							

**d) Análisis Del Cliente.**

**1) Investigación De Mercados.** Si queremos participar en un mercado competitivo no debemos dejar nuestras acciones de marketing al azar, al contrario la mejor arma es trabajar con información confiable que nos permita reducir la incertidumbre y nos ayude a tomar mejores decisiones para nuestro negocio. En ese sentido, este documento tiene como finalidad proponer un estudio de mercados como herramienta fundamental de su planeación.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

◆ **Muestreo Simplificado.** Se trata, en pocas palabras, de analizar con el estudio de una determinada muestra de población objeto, las características y tendencias del mercado en el cual se mueve y se moverá nuestra empresa. Existen dos métodos básicos de muestreo:

➤ **Muestreo Probabilístico.** Este es el tipo de muestreo mas objetivo y científico. Se llama también Muestreo al Azar. Implica esencialmente seleccionar informantes determinados por la suerte. Existen varias formas de muestreo probabilístico:

- ✓ M. Simple al Azar
- ✓ M. Estratificado al Azar
- ✓ M. De agregados
- ✓ M. Sistemático

Para este estudio nos basaremos en el muestreo simple al azar de los clientes actuales y potenciales del Taller Arroyo, así como también en el sondeo directo o indirecto de sus competidores.

A pesar de que los métodos probabilísticos pueden producir resultados muy certeros, ninguna muestra es absolutamente precisa, y por lo tanto trabajaremos con un margen de error de aproximadamente un 10%

➤ **Muestreo No Probabilístico.** Son, en general, todos aquellos métodos de muestreo que no incluyen el azar como base de selección de la población estudiar. Hay tres tipos básicos en esta clasificación:

- ✓ M. Por Conveniencia
- ✓ M. Por Criterio
- ✓ M. Por Cuotas

## 2) Metodología De Aplicación Para La Investigación Por Encuestas.

◆ **Lugar de realización.** Se refiere al área geográfica en donde se aplica la encuesta: ciudad, departamento, país, etc.

- ◆ La encuesta. En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Una muestra es un grupo considerable de personas que reúne ciertas características de nuestro grupo objeto. Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas [preguntas con alternativas para escoger]. Éste es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.

- ◆ Otro factor importante es la secuencia en la cual las preguntas son presentadas. Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes. Las preguntas se deben hacer desde lo general hasta lo específico. El cuestionario debe ser fácil de leer.

- ◆ Método de contacto: Relaciona si el contacto es personal, telefónico, Internet, grupal, etc.

- ◆ Tamaño de la muestra: Para calcular el tamaño de la muestra hay que tomar en cuenta tres factores:

- El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total. La confianza o el porcentaje de confianza es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población. Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95%.

- El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización. El error o porcentaje de error equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar a hipótesis verdadera por considerarla falsa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse. Comúnmente se aceptan entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta de que no son complementarios la confianza y el error.

- El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis. La variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina **variabilidad positiva** y se denota

por  $p$ , y el porcentaje con el que se rechazó se la hipótesis es la **variabilidad negativa**, denotada por  $q$ . Hay que considerar que  $p$  y  $q$  son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad:  $p+q=1$ . Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es  $p=q=0.5$ .

Una vez que se han determinado estos tres factores, entonces se puede calcular el tamaño de la muestra a través de las siguientes fórmulas. Hay que mencionar que estas fórmulas se pueden aplicar de manera aceptable pensando en instrumentos que no incluyan preguntas abiertas y que sean un total de alrededor de 30.

Vamos a presentar dos fórmulas, siendo la primera la que se aplica en el caso de que no se conozca con precisión el tamaño de la población, y es:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

donde:

$n$  es el tamaño de la muestra;  
 $Z$  es el nivel de confianza;  
 $p$  es la variabilidad positiva;  
 $q$  es la variabilidad negativa;  
 $E$  es la precisión o error.

Hay que tomar nota de que debido a que la variabilidad y el error se pueden expresar por medio de porcentajes, hay que convertir todos esos valores a proporciones en el caso necesario.

También hay que tomar en cuenta que el nivel de confianza no es ni un porcentaje, ni la proporción que le correspondería, a pesar de que se expresa en términos de porcentajes. El nivel de confianza se obtiene a partir de la distribución normal estándar, pues la proporción correspondiente al porcentaje de confianza es el área simétrica bajo la curva normal que se toma como la confianza, y la intención es buscar el valor  $Z$  de la variable aleatoria que corresponda a tal área.

En el caso de que sí se conozca el tamaño de la población entonces se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

donde

$n$  es el tamaño de la muestra;  
 $Z$  es el nivel de confianza;  
 $p$  es la variabilidad positiva;  
 $q$  es la variabilidad negativa;  
 $N$  es el tamaño de la población;  
 $E$  es la precisión o el error.

La ventaja sobre la primera fórmula es que al conocer exactamente el tamaño de la población, el tamaño de la muestra resulta con mayor precisión y se pueden incluso ahorrarse recursos y tiempo para la aplicación y desarrollo de una investigación.

□ **Análisis Dofa Y De Vulnerabilidad.** El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis, le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Básicamente la etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluye una serie de matrices, de las cuales la principal es la DOFA. Se mencionan además, en orden de importancia matrices como la de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA y la de Gran Estrategia. También se suelen utilizar las matrices del Grupo Consultor de Boston y la Interna - Externa.

El punto central del proceso se dirige hacia la comparación entre Debilidades y Fortalezas Internas con Amenazas y Oportunidades Externas, con el objeto de generar las alternativas posibles a través de su comparación.

El principio básico radica en comprender que en una organización se pueden utilizar fortalezas para aprovechar Oportunidades Externas y para neutralizar Amenazas Externas. Igualmente la organización puede ejecutar estrategias defensivas para contrarrestar debilidades y evadir amenazas externas

Por lo tanto, la comparación se puede definir como el proceso de enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. Esta comparación es más un arte que una ciencia. El análisis y la selección de estrategias implican juicios subjetivos con base en información objetiva. No existe por lo tanto una regla fija para la comparación. Sin embargo, en general, se trata de enfrentar los factores internos y externos para tener bases de generación de estrategias.



**a) Elaboración De La Hoja De Trabajo Dofa.** Para organizar un estudio práctico de la empresa, bajo el esquema DOFA, se tomarán los factores claves de los análisis PCI y POAM y se consignarán en un formato como el siguiente:

**Tabla 7. Matriz de Factores Clave**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar oportunidades clave POAM	Enumerar amenazas clave POAM
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar fortalezas clave PCI	Enumerar debilidades clave PCI

Se elabora posteriormente una matriz de Impactos DOFA, únicamente con los factores fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa en la cual se define y categoriza cada uno de estos en relación a su impacto con el negocio de la organización.

**Tabla 8. Matriz de Impactos DOFA**

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Med.	Bajo		Alto	Med.	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Med.	Bajo		Alto	Med.	Bajo

Para la realización de la matriz DOFA, propiamente dicha, se toman los factores de éxito de mas alto impacto de cada uno de los cuadrantes y se relacionan de alto a bajo, en forma descendente. A continuación, se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, entre si, con el fin de generar el primer acercamiento a la formulación de estrategias de la empresa.

**Tabla 9. Matriz DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b> (Enumerar las de mayor impacto PCE)	<b>AMENAZAS</b> (Enumerar las de mayor impacto PCE)
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>

(Enumerar las de mayor impacto PCE)	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
(Enumerar las de mayor impacto PCE)	DO	DA

Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA, base para la formulación de estrategias de la compañía.

**b) Análisis De Vulnerabilidad.** Los análisis hechos hasta el momento, si bien, son de fundamental ayuda para la formulación estratégica, pueden llevar a informaciones sesgadas en cualquier sentido, dependiendo de la situación de la empresa y de la posición de sus directivas, en un momento determinado. Por lo tanto el análisis de Vulnerabilidad pretende desarrollar el nivel ejecutivo de las organizaciones hacia una visión crítica del diagnóstico y elaboración de planes estratégicos.

Lo primero que se debe realizar para este análisis, es identificar los Factores Puntuales sobre los cuales se soporta la organización. Estos pueden referirse a: los recursos humanos, a la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura administrativa, a la cultura corporativa, etc. La definición de estos elementos debe ser realizada mediante técnicas de trabajo grupal utilizando herramientas como: Tormentas de ideas, Diagramas Causa-efecto o, un Análisis de Pareto.

Luego se traducen los puntuales predefinidos, en amenazas para el negocio, realizando escenarios de posibilidades y alternativas de solución. Se evalúan las consecuencias de cada puntual valorando la magnitud del impacto de cada uno de ellos en una escala de 0 a 10, en donde 0 denota la ausencia de impacto y 10, demuestra consecuencias desastrosas.

Posteriormente, se estimula la probabilidad de que una determinada amenaza se haga realidad. Se utiliza un puntaje entre 0 y 1 para evaluar esta probabilidad, lo que indicará el tipo de acciones que se deban tomar. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia, exige acciones inmediatas, de choque. En cambio, una con poca probabilidad, permite planear acciones que prevengan su efecto.

Por último, se determinará la capacidad de reacción de la empresa, calificando entre 0 y 10, siendo 0, ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad de reacción total.. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una empresa, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.



**Figura 2. Grado De Vulnerabilidad**

<b>Alto 10</b>	<b>INDEFENSA I</b>	<b>EN PELIGRO II</b>
<b>Bajo 10</b>	<b>VULNERABLE IV</b>	<b>PREPARADA III</b>
		<b>Alto 10</b>

La calificación que resulte en el cuadrante I indica que la empresa está indefensa, en el grado en que señale el cuadrante, y que por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren aún más su capacidad de reacción. En el cuadrante III, la empresa está preparada para reaccionar, siendo el estado ideal. El cuadrante IV, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

#### **5.1.4 Direccionamiento Estratégico.**

□ **Misión Corporativa.** Uno de los aspectos más importantes, y a menudo, uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión en una forma congruente, con un enunciado breve, claro de las razones que justifican la existencia de la empresa, el propósito, o las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en los cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará; establece el campo en cual competirá y determina la manera como se asignará los recursos y cual será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos al formular la declaración de la misión, una organización debe responder a cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué función desempeña la empresa? ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para quién desempeña esta función? ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cómo va a realizar la empresa el cumplimiento de sus objetivos?
- ¿Por qué o para qué existe esta empresa?

La declaración de la misión es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa. Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.

**a) Criterios Para Evaluar La Declaración De La Misión.** En esta coyuntura es útil revisar y codificar los criterios mediante los cuales se puede evaluar una declaración de la misión. Nuestros criterios incluyen las siguientes diez consideraciones:

- El enunciado de la misión es claro y comprensible para todo el personal, incluyendo a los empleados de base.
- La declaración de la misión es tan breve como para que la mayoría de las personas la recuerden. Por lo general, contiene 100 palabras o menos, en lo posible.
- El enunciado de la misión especifica con claridad en qué negocio se desarrolla la compañía, acerca de:  
"Qué" necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer la compañía, y no cuáles productos o servicios ofrece.  
"Quiénes" son los consumidores o clientes principales de la organización.  
"Cómo" plantea la organización emprender su negocio, es decir, cuáles son sus tecnologías primarias.  
"Por qué" existe la empresa, es decir, el propósito predominante que trata de cumplir y sus metas trascendentales.
- La declaración de la misión debe identificar las fuerzas que impulsan la organización.
- La declaración de la misión debe reflejar las ventajas competitivas de la organización.
- La declaración de la misión debe ser suficientemente amplia como
- para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta
- como para permitir la carencia de enfoque.
- La declaración de la misión debe servir como el modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos en la empresa puedan tomar decisiones.
- La declaración de la misión debe reflejar los valores, las creencias y la filosofía de operaciones de la empresa.
- La declaración de la misión debe ser lograda, y suficientemente realista como para que los miembros de la organización se involucren en ella.
- El texto de la declaración de la misión debe servir como fuente de energía y punto de unión de la organización

Se deben cumplir todos estos criterios a fin de que la declaración de la misión cumpla en su totalidad todo lo que esas declaraciones pueden lograr. Aunque es

difícil desarrollar una declaración de la misión que pueda satisfacer completamente todos estos criterios, consideramos firmemente que hasta el grado en que se cumplan, la declaración de la misión tendrá el impacto que se pretende sobre la claridad y la vitalidad de la organización

□ **Visión Corporativa.** A través de este proceso los individuos desarrollan para si o para sus organizaciones el sueño de su condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias para que se hagan realidad.

La visión proporciona a los miembros de la empresa una claridad del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energías y la sensación de estar comprometidos en algo importante.

Según Joel Barker, conocido futurista, “el éxito está en función de soñar con la gloria futura y que el rol del liderazgo organizacional consiste en desarrollar y compartir dicho sueño”. Es importante que esta visión sea positiva e inspiradora a fin de darle a los miembros de la empresa el sentido claro de que luchar por la visión, vale la pena. La aceptación de ese sueño final y sintetizado por parte de los miembros de la organización lleva, de una manera casi indefectible hacia el éxito. Pero es infinitamente indispensable de que ese sueño se haga realidad, por ello “ la visión sin acción es solo un sueño y que la acción sin visión solo deja pasar el tiempo, pero la visión con acción, puede cambiar el mundo.

Para acercarnos a una definición mas estructurada de la visión corporativa, podríamos decir que esta es un conjunto de ideas generales que proveen de un marco de un marco de referencia a la empresa de lo que quiere y espera ver y lograr en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la empresa en el futuro.

La visión, según Humberto Serna, debe llevar impresas algunas características básicas en su formulación:

- Debe ser formulada para los líderes de la organización
- Tener definido un horizonte claro del tiempo
- Debe ser integradora
- Amplia y detallada,
- Positiva y alentadora
- Realista y posible
- Debe ser consistente
- Debe ser difundida interna y externamente.

□ **Objetivos Corporativos.** Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales. estos

objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales.

Los objetivos corporativos, ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Esto no excluye que puedan plantearse objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoría.

En la definición de los objetivos globales deben incluirse formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades (en dinero). porcentaje de ventas.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.
- Productividad / eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- Tecnología / innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.
- Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

Dentro de este contexto:

- Cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos corporativos. Sin embargo, se recomienda que éstos cubran toda la organización.

- Los objetivos globales deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
- La formulación clara de estos objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.
- El ideal sería que para cada objetivo global pudiera definirse un proyecto estratégico.

**a) Objetivos Globales, Corporativos Y Estrategias.** Una vez se ha realizado el diagnóstico estratégico, se han establecido los principios corporativos y se han definido la misión y la visión de la empresa, la compañía está lista para definir sus objetivos globales corporativos y las estrategias.

Estos objetivos globales corporativos y estrategias son los factores integradores de la tarea de la alta gerencia y, por tanto, deberán reflejarse en los planes funcionales y operativos de cada unidad estratégica de negocio.

Son, dicho de otra manera, el amarre entre las responsabilidades funcionales y la dirección estratégica de la empresa.

**1) Objetivos globales corporativos.** Los objetivos globales identifican las "áreas estratégicas" y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Los objetivos, por tanto, dan dirección, señalan el camino. El ser objetivos globales corporativos significa que para alcanzarlos se requiere la contribución de todas las áreas de la organización y, por tanto, su participación en ellos. Sólo así es posible lograr los efectos sinérgicos que busca generar la planeación estratégica.

Esto significa, en otras palabras, que los objetivos globales corporativos son responsabilidad de todas las áreas de la organización y dentro de ellos se insertarán las estrategias y los planes de acción de cada una de las áreas de la compañía

**2) Formulación estratégica corporativa.** La conjunción de objetivos globales y las estrategias que se definan para cada objetivo integrarán la empresa su formulación estratégica corporativa. Ésta se concreta al establecer cada uno de ellos en forma concatenada.

**5.1.5 Opciones Estratégicas.** En esta etapa de la planeación es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.



El análisis de estas permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir el plan estratégico de la organización.

La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas, dentro de las cuales se destacan:

□ **Alternativas Estratégicas.**

• **Estrategias ofensivas, intensivas o de crecimiento**

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación
- Integración vertical
- Fusiones
- Adquisiciones
- Operaciones conjuntas
- Innovación
- Alianzas estratégicas

• **Estrategias defensivas**

- Reducción o ennichamiento
- Desinversión
- Liquidación
- Recuperación

• **Estrategias genéricas**

□ **Análisis Vectorial De Crecimiento.** Es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa. Examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones del mercado de la compañía. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente. Un análisis sistemático de la estructura del mercado revelará las condiciones competitivas y la oportunidades de crecimiento no exploradas.

Conocida la posición estratégica del portafolio de la empresa y su posición competitiva, es posible definir los vectores estratégicos de crecimiento de la misma. Esto permite marcar los sectores de la formulación de las estrategias

**Tabla 11. Vector Estratégico**

Opciones de Mercado		Productos Actuales	Productos Mejorados	Extensión De Línea	Productos Nuevos
	Mercado Actual	→	→	→	→
	Mercado Extendido	↓			
	Mercado Nvo. Nacional	↓			
	Mercado Nvo. Internacional	↓			
Desarrollo de Producto					

□ **Matriz De Política Direccional.** El análisis vectorial le permite a la empresa definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión.

Por lo tanto, hay que establecer una matriz MPD dentro de dos vectores: las capacidades de la empresa frente al potencial del mercado. En uno o varios de los cuadrantes, debe situarse el direccionamiento estratégico de la empresa.

**Tabla 12. Matriz De Política Direccional**

Capacidades de la Empresa	Alto	Diversificación	Segmentación del Mercado	Liderazgo En el Mercado. Innovación
	Normal	Retiro en Fases Fusión	Mantenimiento de Posición Penetración del Mercado	Expansión. Diferenciación del Producto
	Bajo	Retiro de Inversión	Imitación Retiro en Fases	Generación de Efectivo
		No Atractivo	Promedio Potencial Del Mercado	Atractivo
	Potencial de Mercado			

□ **Revisión Estratégica Global.** Para este último análisis de las estrategias utilizamos el enfoque de la Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones de Allan Rowe. Puede usarse para mostrar la última línea de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero.

Estos factores sirven como base para evaluar la posición estratégica de la empresa y desarrollar una estrategia competitiva.

El enfoque PEEA es un intento por superar algunas de las limitaciones a los enfoques previos mediante la adición de otras dos dimensiones importantes.

Para realizar la PEEA, podemos identificar la fuerza financiera y la ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de la empresa, en tanto que las fuerzas de la industria y la estabilidad ambiental, pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

Para aplicar este enfoque, el gerente puede usar valores numéricos simples para cada factor. Los promedios determinados para cada grupo de factores se usan más tarde en la gráfica PEEA. Conectando los valores promedios marcados en cada eje se obtiene un polígono de cuatro lados que muestra el tamaño y la dirección de la valoración específica. Es importante reconocer que la gráfica PEEA, es una muestra resumida y que cada factor también debe ser analizado individualmente. Aquellos factores que tienen valores muy altos o muy bajos deben recibir una atención especial.

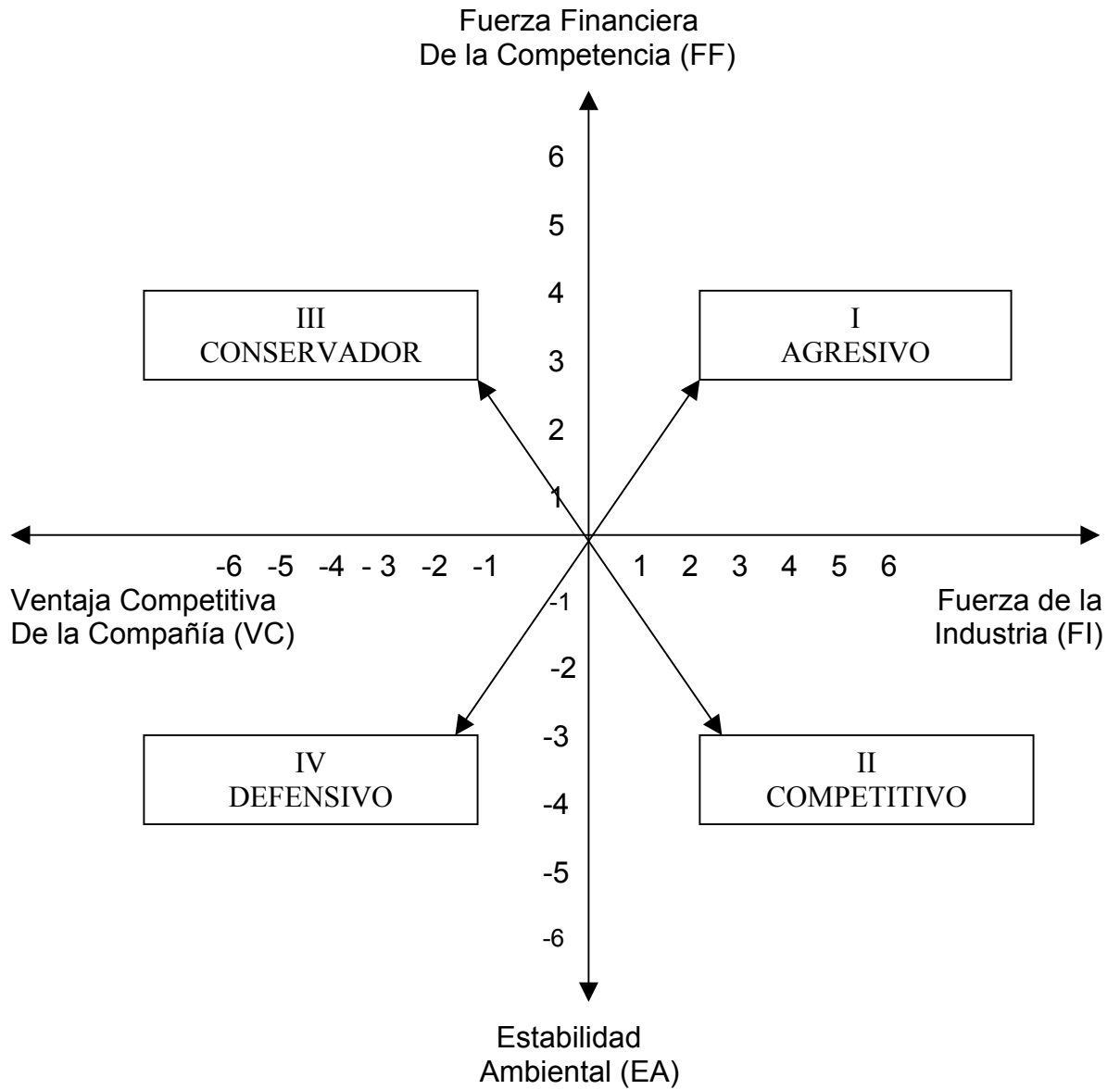
Otra forma de determinar la posición estratégica relativa es sumar los dos valores opuestos en los ejes para obtener un vector direccional que señale una posición específica en la gráfica.

Las posiciones estratégicas básicas asociadas con esta técnica están ilustradas en el gráfico y significan:

- Posición agresiva (cuadrante I): Esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La empresa disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.
- Posición competitiva (cuadrante II): Esta posición presenta una industria atractiva. La compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.
- Posición conservadora (cuadrante III): Aquí la compañía se concentra en la estabilidad financiera, en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.
- Posición defensiva (cuadrante IV): Aquí la compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. El factor crítico es la turbulencia del mercado.

Cuando se llega a la conclusión de que la empresa se encuentra en un determinado cuadrante, es necesario definir las estrategias para permanecer en él o desplazarse hacia otro cuadrante.

**Figura 3. Posición Estratégica Y Evaluación De Acciones PEEA**



**Tabla 13. Formato Para Análisis De Posición Estratégica**

<b>a. Estabilidad Ambiental</b>  1. Innovación tecnológica 2. Cambios políticos 3. Devaluación 4. Inflación 5. Crecimiento PIB 6. Políticas Gubernamentales 7. Agresividad de la Competencia 8. Otros  <b>Calificación Promedio Del Factor</b>	<b>Calificación</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Prom.</b>
<b>b. Fuerza de la Industria</b>  1. Tasa de Cto. Sector Industrial 2. Barreras de Entrada 3. Barreras de salida 4. Sustitución de Productos 5. Know How 6. Índices de Productividad 7. Otros  <b>Calificación Promedio Del Factor</b>	<b>Calificación</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Prom.</b>
<b>c. Ventaja Competitiva</b>  1. Participación en el Mercado 2. Portafolio de Productos 3. Calidad del Producto 4. Calidad del Servicio al Cliente 5. Imagen Corporativa 6. Capacidad de Respuesta al Cliente 7. Otros  <b>Calificación Promedio Del Factor</b>	<b>Calificación</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Prom.</b>

d. Fuerza Financiera	Calificación							
	0	1	2	3	4	5	6	Prom.
1. Apalancamiento Financiero								
2. Apalancamiento Operacional								
3. Liquidez								
4. Capacidad de capitalizar								
5. Acceso a Crédito								
6. Tasa de Retorno								
7. Otros								
<b>CALIFICACIÓN PROM DEL FACTOR</b>								

**5.1.6 Formulación De La Estrategia.** Después de haber definido las opciones estratégicas dentro del proceso de planeación, la formulación estratégica a través del diseño de los proyectos estratégicos, constituye la siguiente fase para llevar a cabo acciones de administración estratégica.

Los proyectos estratégicos para Serna “son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas...son los factores claves de éxito”. En esta fase se deben definir las estrategias para cada proyecto, su estándar esperado, su índice concreto de éxito y sus responsables, del mismo modo se delinear los planes operativos y su asignación presupuestaria correspondiente.

Terminado todo el proceso anterior de análisis de las opciones y de dar prioridad a cada una de estas, se puede proceder a la formulación de las estrategias de la empresa, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional para el logro de sus objetivos, de su misión y de su visión.

Los proyectos estratégicos deben guardar ciertas características:

- **Explícitos:** en cuanto a la consolidación de fortalezas, atenuación de debilidades, aprovechamiento de oportunidades y prevención de amenazas.
- **Consistentes:** con los objetivos globales con la misión y la visión de la empresa.
- **Pocos y Vitales:** por lo general, no deben ser mas de cinco, para facilitar su monitoría y control.
- **Dinámicos:** deben conducir a la acción y por lo tanto, deben comenzar con la palabra “Debemos” o “Necesitamos”

Como se ha dicho que las estrategias de guardar completa relación con los objetivos globales, será de gran ayuda hacer uso de la Matriz de Correlación de Objetivos.

**Tabla 14. Matriz De Correlación De Objetivos.**

Áreas Func Proyec. Estratégico	Objetivo 1 Financie ra	Objetivo 2 Mercadeo	Objetivo 3 Admistra tiva	Objetivo 4 T. Huma.	Objetivo 5 Internac.	Objetivo 6 Otra
Proyecto 1						
Proyecto 2						
Proyecto 3						
Proyecto 4						
Proyecto 5						
Proyecto 6						
Proyecto 7						

□ **Estrategias.** Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollarán. Las estrategias son el Cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar el proyecto\_estratégico.

Para cada proyecto deben definirse las estrategias y sus respectivos responsables, elaborando una matriz de la siguiente manera:

**Tabla 15. Matriz De Estrategias**

Nombre del Proyecto	Responsable
Estrategia 1	
Estrategia 2	
Estrategia 3	
Estrategia 4	
Estrategia 5	
Estrategia 6	
Estrategia 7	

□ **Planes De Acción.** La formulación estratégica tiene como complemento llevarlas a un plan de acción. Este integra al final el plan de negocios corporativos y de cada una de las unidades de negocio.

**Tabla 16. Matriz Plan de Acción**

Objetivo Estratégico:					
Índice de Gestión Global:					
Líder:					
Responsable:					
Estrategia	Acciones	Metas	Tiempo	Rec. Hum.	Responsable

□ **Presupuesto.** La realización de los planes de acción, deben conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico; de nada sirve elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Integrar la presupuestación estratégica, la monitoría estratégica y los índices de gestión como partes gerenciales de la planeación estratégica es avanzar y convertirla en una manera y un estilo de gerenciar la empresa, asegurando así una cultura anticipatoria y proactiva, para desempeñarse exitosamente en los mercados actuales y futuros.

□ **Difusión Y Alineación Estratégica.** Una vez terminado el proceso de planeación, antes de la puesta en marcha, es indispensable que todos los niveles de la organización tengan un pleno conocimiento de lo que se ha planeado desde las altas directivas hacia abajo y viceversa. Con tal fin se pone en acción una especie de mercadeo interno de dicho plan en la búsqueda de los siguientes objetivos:

- Consolidar el proceso de comunicación interno de la organización
- Estimular el compromiso de los colaboradores
- Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica



- Propiciar el trabajo en equipo
- Facilitar el proceso de monitoreo y retroalimentación de lo planeado

El plan estratégico es la carta de navegación de la empresa y por lo tanto no debe permanecer guardado en los anaqueles de los directivos y sus formuladores, sino que debe tener un amplio conocimiento de todos los colaboradores y empleados en general.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoreo del plan, puedan facilitarse los reprocesos y divulgarse de igual manera los logros, limitaciones y avances de este. El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad

**5.1.7 Proceso De Control.** El control de gestión requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en el proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control.

La fase de control y seguimiento del proceso constituye un elemento importante para la aplicación de planes estratégicos. La monitoria del proceso consiste en la observación sistemática de los avances del proyecto y sus resultados obtenidos en un periodo de tiempo definido, para ello se deberán asignar las metas a cumplir, su indicador de medición y el resultado alcanzado, a fin de tomar acciones correctivas que favorezcan el logro del objetivo deseado

Dentro de su configuración final, la planificación estratégica realiza los mismos pasos anteriormente descritos en los niveles coordinativos y operativos, es decir, cada unidad coordinadora y operativa deberá diagnosticar, definir estrategias, proyectos y planes concretos que provengan de la filosofía organizacional a fin de llevar a cabo las acciones pertinentes para el logro de los objetivos propuestos a partir de sistemas de control de gestión capaces de garantizar la eficiencia de los recursos invertidos y el alcance de las metas.

El control de gestión es sin duda un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Bajo esta perspectiva, el control de gestión constituye un proceso esencial para la realización de actividades de planeación estratégica ya que constituye el camino para la evaluación de las ideas y acciones definidas en el proceso anterior.

A continuación se explican las fases generalmente aplicadas en el diseño y desarrollo de los sistemas de control de gestión:

□ **Diagnóstico institucional.** Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos clave para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional recursos humanos, etc.

□ **Identificación de procesos claves.** Luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos lo suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia, etc.

□ **Diseño del sistema de indicadores.** De la definición de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Para Beltrán, un indicador se define” como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas”.

Siguiendo al autor, un indicador debe contemplar las siguientes fases para su elaboración:

- Contar con objetivos y estrategias: Los objetivos deben cuantificarse para poder asignarle indicadores, generalmente un objetivo-meta cuenta con los siguientes patrones:
  - Atributo (la meta)
  - Escala (unidad de medida),
  - Status (valor actual)
  - Umbral (valor a lograr)
  - Horizonte (periodo de logro)

- Fecha de inicio (del horizonte)
  - Fecha de terminación
  - Responsable de la meta.
- Definir los indicadores para los factores claves de éxito: A cada factor de éxito se definirán los respectivos indicadores.
  - Determinar para cada indicador el estado, umbral y rango de gestión.
  - Diseñar la medición: Consiste en definir la fuente de información, la frecuencia de la medición, la presentación, la tabulación, análisis y el responsable del proceso.
  - Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.
  - Estandarizar y formalizar: Refiere a la elaboración del manual de indicadores y a la divulgación del mismo.
    - **Escoger los instrumentos de control.** Dentro del control de gestión, existe una variedad de técnicas e instrumentos generalmente aplicados en la gestión del proceso, Pérez resume los instrumentos de control más usados en: Manuales operativos y de procedimientos, intervención, inspección, control interno, auditoría interna, auditoría externa, auditoría operativa, contabilidad analítica, control presupuestario, análisis por ratios, control estadístico de procesos, control de calidad, el cuadro de mando, etc.
    - **Validación del sistema.** Para Abad, consiste en alimentar el sistema de indicadores con cifras históricas con el objeto de revisar la calidad, pertinencia, consistencia y confiabilidad de los datos para la facilitación de su utilización por el nivel directivo en términos de su utilidad informativa y la dirección de la misma a los centros de responsabilidad adecuados.
    - **Evaluación del sistema.** En palabras de Illescas, la evaluación de la gestión constituye la identificación de los desfases y puntos débiles de la gestión, básicamente ocupa dos niveles: Un nivel externo donde se evalúa el producto y el sector o entorno, en el ámbito interno la evaluación de resultados y la evaluación de los rendimientos. Para ello existe una gran cantidad de técnicas para la aplicación de la evaluación en el ámbito interno, entre ellas se encuentran la rentabilidad del capital, el método de expansión, el método de enriquecimiento, el método de rendimiento por función, el método de valor de la estrategia, la evaluación individual y la evaluación de los grupos. En el ámbito externo, se tienen el método de la técnica de producto, el método de calidad, el método de renovación, el método de comparación vertical y el método de comparación horizontal.
    - **Implantación del sistema.** Consiste en la implementación de las fases anteriormente descritas a fin de adoptar oficialmente el sistema y definir los

mecanismos para su administración. Cumple generalmente los siguientes procesos: Diseño del sistema global, creación de un clima favorable para su aplicación y la introducción del sistema propiamente dicho.

**a) El Cuadro De Mando Como Instrumento De Control.** Dentro de las técnicas de control anteriormente nombradas, el cuadro de mando constituye una herramienta válida para la administración y seguimiento del sistema de gestión a definir. El cuadro de mando proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Para Kaplan y Norton, el cuadro de mando \*traducir o transformar la visión y la estrategia” sirve para “comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos” así como “planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas” dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica.

En el cuadro de mando integral, la Clarificación y traducción de la visión y la estrategia, es el comienzo del proceso donde se definen las estrategias de la unidad provenientes de las estrategias principales generales de la organización. Luego se definen los objetivos del cliente y financiero. Seguidamente se definen los objetivos e indicadores de los procesos básicos que actúan realmente en lo esencial de la organización. El cuadro de mando integral actúa bajo mecanismos de excepción, es decir trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un periodo determinado. Posterior a ello, se informan y comunican a toda la organización a fin de mostrar a los empleados los objetivos críticos y las estrategias genéricas que guiarán a todos los niveles e insertarse en una meta común.

En el desarrollo del proceso, luego de tener informado a los miembros participantes en la gestión del cuadro de mando, se realiza la planificación propiamente dicha, en donde se establecen los objetivos operativos, las iniciativas estratégicas, la asignación de recursos y las metas a cumplir durante el proceso. Como etapa final, el cuadro de mando integral requiere de la formación de los sujetos involucrados en su diseño y aplicación del sistema ya que a través de ella se trata de configurar las aptitudes y la cultura para el manejo adecuado del sistema. El cuadro de mando integral no es por si solo una herramienta de mejora, es un sistema de gestión estratégico que requiere de los individuos para que sea exitosa, dada esta inquietud, la formación y desarrollo de los grupos para la administración del proceso es de suma importancia para la implantación estimada.

**b) Índices De Gestión.** Cada organización, de acuerdo con sus características, debe definir las perspectivas o dimensiones que deben integrar su propio modelo de medición de gestión. Este depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeña.

La selección de los indicadores es una etapa muy importante del proceso. En la

metodología, éstos deben ser el resultado de un proceso negociado con los usuarios del modelo, pues deben satisfacer sus necesidades y expectativas para la mejor dirección de la empresa.

Sin embargo, estos indicadores no son muchos, como se ha pensado tradicionalmente. Los indicadores de gestión en el ámbito corporativo son pocos, pero muy estratégicos. En otras palabras: son útiles para diagnosticar la salud de la organización. Ellos generan la cascada hacia los demás niveles de la organización, tal como se ha indicado, hasta llegar a los índices operativos en los equipos o en el puesto de trabajo.

Como punto de partida, se propone un modelo genérico, que debe ser adaptado para cada una de las organizaciones. Se trata en este caso del modelo SIMEG (Sistema Integrado de Medición Estratégica de Gestión). A este sistema lo integran siete perspectivas susceptibles de medición, para las cuales se implementarán sus respectivos índices:

□ **Perspectiva Externa.** Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos, sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de la organización

Se propone aquí un monitoreo de las siguientes variables del entorno:

- Comportamiento del IPC
- Tasas de Interés
- Índice de Inflación y Revaluación
- Tasa de Desempleo
- Índice de Crecimiento Económico del País
- Tasa de Interés Comparativas niveles reales peso / dólar
- Otros.

□ **Perspectiva Competitiva.** Conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores. Por tanto, son indicadores que determinan la permanencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio.

□ **Perspectiva Financiera.** Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

- Índice de valor agregado
- Índices de Rentabilidad

- Índices de Liquidez
  - Índices de Actividad
  - Índices de Endeudamiento
- **Perspectiva del Mercado y del Cliente.** Conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

Se debe mantener información permanente y confiable en tres dimensiones:

- El Mercado
    - Participación Total en el Mercado
    - Participación en el Mercado por segmentos
    - Niveles de Penetración de la Marca
    - Top of Mind
  - El Cliente
    - Índice de Satisfacción de Clientes
    - Índice de Retención
    - Índice de lealtad
  - La Comercialización
    - Efectividad Comercial
    - Productividad Comercial
    - Eficacia en ventas-distribución
    - Eficacia en ventas
- **Perspectiva Interna.** Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente.
- Procesos Gerenciales
    - El Direccionamiento Estratégico
    - La Toma de Decisiones
    - La Asignación de Recursos
    - La Inversión de Capital
    - El Control de Gestión
  - Procesos Operativos
    - El Proceso Logístico Externo e Interno

- El Proceso de Producción
- El Proceso Operativo
- El Proceso de Comercialización
- La Gestión de Infraestructura

□ **Perspectiva del Capital Intelectual.** Entendida como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

Son áreas sujetas a medición en esta perspectiva:

- Los procesos de Participación de los Colaboradores
- Los Efectos de los Programas de Participación Sugerencias
- Medir el costo beneficio de los Programas de Educación y desarrollo
- Índices de Referenciamiento Competitivo. Benchmarking.

□ **Perspectiva de la Responsabilidad Social.** Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.

- Índice de Generación de Empleos Directos
- Índice de Contribución a la Generación de empleos indirectos
- Inversión en la conservación del medio ambiente
- Inversión en el bienestar de la comunidad
- Inversión en el bienestar de los empleados
- Contribución al PIB
- Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de colaboradores
- Contribución a la calidad de vida de la comunidad
- Índice de participación en la comunidad

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

Es importante, para el desarrollo de este trabajo predefinir algunos conceptos que serán utilizados con relativa frecuencia a lo largo del estudio, ellos son:

- **ANÁLISIS DOFA:** Se enfoca hacia los factores claves para el éxito de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales

internas, al compararlas, de manera objetiva y realista con la competencia; y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- **BENCHMARKING:** Es una herramienta que sirve para descubrir, analizar e implementar “el cómo”, las empresas que son líderes hacen y desarrollan sus procesos.
- **CALIDAD:** Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor.
- **CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Es la reestructuración administrativa debido a cambios existentes en el ambiente externo y/o interno.
- **CAMBIO TECNOLÓGICO:** Es el proceso por el cual nuevos o mejorados productos, equipos, procesos se introducen en la economía, en las organizaciones y en la sociedad en general.
- **CAPITAL INTELECTUAL:** Se compone de los conocimientos, capacidades y valores de los individuos, así como la capacidad de cambio, de aprendizaje, de establecer la misión y la estrategia de la organización.
- **COMPETENCIA :** Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente y poseer las calificaciones requeridas para ello.
- **COMPETITIVIDAD:** Es la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de una economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar.. Es la capacidad de un proceso, empresa o sector de mantener o incrementar su participación en el mercado de una forma equitativa y sostenible.
- **CONTROL:** Es la función de la dirección que se encarga del seguimiento de las actividades, con el objeto de garantizar que se cumplan de acuerdo a lo planeado.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de creencias, principios, valores y formas de manifestarla y transmitirlas, en determinadas circunstancias y que van a caracterizar el comportamiento, los procesos y las estructuras organizativas en todas las actividades tanto directivas como operacionales.
- **DESARROLLO DEL MERCADO:** Se consigue con la introducción de los productos o servicios actuales, en diferentes zonas geográficas.



- **DESARROLLO DEL PRODUCTO:** Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios con el fin de hacerlos mas atractivos a los consumidores o usuarios.
- **DIRECCIÓN ESTRATEGICA:** Proceso continuado, reiterativo y trasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado integralmente con el entorno.
- **EFICACIA :** Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y sus objetivos estratégicos.
- **EFICIENCIA:** Es la relación óptima entre los recursos asignados para el cumplimiento de los objetivos y los resultados obtenidos en dicho ejercicio.
- **ESTRATEGIA:** Proceso en el que se definen las tareas específicas para lograr los objetivos corporativos y operacionales de una organización.
- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** Representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas para los cargos que representan dentro de una organización y su interacción dentro de la misma.
- **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD:** Análisis comprensivo y prospectivo de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión.
- **GESTION:** Es la forma de aplicar el saber en procura de desarrollar eficazmente las actividades, procesos y funciones de la empresa.
- **INFLACIÓN:** Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicio existentes en una economía determinada.
- **INNOVACIÓN:** estrategia, mediante la cual se crean nuevas formas de realizar los proceso y modificar los productos o servicio para hacerlos mas competitivos y atractivos para los clientes.
- **MATRIZ DOFA:** Es un esquema organizado en donde se conjugan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan a una organización, que sirve para el análisis de la capacidad de desempeño de esta, en el ambiente con que interactúa.
- **PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** Es una estrategia de mercadeo que pretende aumentar la participación en el mercado de un determinado producto o servicio, mediante un esfuerzo mayor, aumentando los gastos en publicidad, promoción y distribución.

- **PLANEACION ESTRATEGICA:** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro.
- **PROCESO:** Sistema por el cual un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- **PRODUCTIVIDAD:** Medida de rendimiento que hace referencia a la efectividad y eficiencia de los procesos.
- **PRODUCTO INTERNO BRUTO:** Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un tiempo determinado.
- **PRODUCTO:** Conjunto de atributos y actividades que tienen un objetivo común y son capaces de satisfacer una necesidad específica.
- **PUNTUALES:** Elementos de soporte básico, de los cuales depende la organización para sobrevivir.
- **VARIABLES:** Conjunto de factores que influyen de manera específica sobre los objetos de una investigación.
- **TECNOLOGÍA:** Conjunto estructurado de conocimientos científicos, teóricos, prácticos, tangibles o intangibles, necesarios para el diseño, producción y comercialización de bienes y servicios.

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

Según información reportada por la FAO, Colombia ocupa el puesto 41 como productor de madera en rollo industrial en el mundo y participa con apenas el 0,2% del total de la producción mundial. En el contexto internacional, este mercado está bastante concentrado, pues los diez mayores productores mundiales generan el 72% de la oferta de este producto. Tan solo Estados Unidos, que es el mayor productor, abarca el 27% de la producción mundial, seguido por Canadá con el 11,5%.

La producción de madera aserrada en Suramérica asciende a 29 millones de metros cúbicos que equivalen al 7% de la mundial. Aquí sobresalen Brasil y Chile como los mayores productores de la región con el 61% y 19%, respectivamente. Colombia, con 915.000 m<sup>3</sup> ocupa el puesto 40 en la producción mundial de madera aserrada y participa con el 3% del total de la región.

Por bloques, el ALCA genera el 38% de la producción mundial, influenciado básicamente por la participación del NAFTA (32%), pues el MERCOSUR apenas genera un 5% y la CAN tan solo un 0,4%. Por su parte, la UE-15 participa con el 23% de la producción mundial de tableros de madera.

En Suramérica la producción de tableros de madera asciende aproximadamente a 11 millones de metros cúbicos, siendo Brasil y Chile los mayores productores de la región con el 75% y 11%, respectivamente. Colombia que ocupa el puesto 51 a nivel mundial como productor de tableros de madera, alcanza un volumen de 205.700 m<sup>3</sup>, que representan el 2% de la producción de la región.

En Colombia, el desarrollo de la industria de la madera no corresponde al potencial del país, pues a pesar de su enorme riqueza en recursos naturales forestales, tan solo representa el 0.2% del PIB, mientras que en otros países como Chile con menos recursos, este sector alcanza a un 3% de su PIB.

Parece ser que el problema consiste en que no hay certeza sobre el abastecimiento futuro de la madera por la falta de una regulación que estimule la inversión a largo plazo en este sector. Por esta razón en el siguientes eslabón de la cadena productiva, en donde se ubican los grandes y pequeños empresarios de los productos elaborados la situación se torna mas oscura por cuanto no hay, hasta el momento una certeza confiable del buen abastecimiento de la materia prima que permita trabajar, producir y comercializar en un ambiente de competitividad y crecimiento.

Es así, como el Taller Arroyo, caracterizado tradicionalmente por la producción de muebles de alta calidad, en los últimos años se ha visto abocado al padecimiento por la dificultad en la consecución de madera de alta calidad, lo que ha generado el posterior incumplimiento de contratos en tiempo y en especificaciones. Situación que lo ha llevado a perder la credibilidad y la competitividad entre sus clientes.

## **6. PROCESO DE APLICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TALLER ARROYO**

Se tomará como base fundamental para el desarrollo de este trabajo el esquema propuesto en el marco teórico del modelo del Doctor Humberto Serna y se desarrollarán los esquemas con las ayudas propuestas en la metodología del trabajo.

### **6.1 IDENTIFICACIÓN DE LIDERES ESTRATÉGICOS**

Por el tipo de estructura organizativa vertical autocrática, que tiene la organización, es difícil pensar en encontrar líderes dentro de los empleados que puedan tomar algún estilo de vocería para la implementación de algún plan estratégico de la compañía en forma espontánea; sin embargo, se observa en la parte directiva, conformada por sus dos propietarios, una gran estimulación por liderar procesos que conduzcan a la reorganización de la empresa. Como en la práctica esta sola intención no es suficiente para llevar a cabo el proceso, se recomienda incorporar a la empresa un líder externo capacitado en planeación, liderazgo y ejecución de estrategias empresariales, que conduzcan con mayor eficiencia los proyectos en los que están empeñados las directivas de la organización.

### **6.2 DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

En algunas reuniones realizadas con el personal de la empresa se escogieron los principios y valores con los que la mayoría se identificaba de la mejor manera, estos son:

- Responsabilidad
- Respeto
- Diálogo
- Eficiencia
- Honestidad
- Lealtad
- Productividad
- Compromiso
- Solidaridad
- Honradez
- Calidad

Se definió a la vez los grupos de interés o grupos sociales, con los cuales interactúa la empresa Taller Arroyo, escogiéndose los siguientes:

- Sociedad
- Estado
- Familia
- Los Clientes
- Los proveedores
- Los propietarios
- Los compañeros

Teniendo estos datos básicos procederemos a construir nuestra matriz axiológica que nos va ayudar a construir una escala de valores institucionales que gobiernan a la empresa.

**Tabla 17. Matriz Axiológica Taller Arroyo**

<b>Grupo de Refer.</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Estado</b>	<b>Familia</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Compañero</b>	<b>Propietarios</b>
<b>Principios</b>							
<b>Responsabilidad</b>	X	X	X	X			X
<b>Respeto</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Diálogo</b>			X	X	X	X	X
<b>Eficiencia</b>				X			X
<b>Honestidad</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Lealtad</b>			X	X	X	X	X
<b>Productividad</b>				X			X
<b>Compromiso</b>			X	X		X	X
<b>Solidaridad</b>			X			X	X
<b>Honradez</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Calidad</b>	X			X			X

Teniendo en cuenta el ejercicio anterior se van a determinar los principios corporativos de la empresa Taller Arroyo, de la siguiente manera:

- **Respeto:** la empresa Taller Arroyo, se entiende como una comunidad laboral en donde priman las buenas relaciones interpersonales, para el desarrollo de sus funciones. Respeto por la dignidad humana: garantizando, hasta donde este al alcance de la Empresa, los derechos universales e irrenunciables de la persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida

y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano y los recursos disponibles por la institución.

- ❑ **Honestidad:** el comportamiento de sus trabajadores y directivos, estará enmarcado dentro de los lineamientos de la ética individual y social, garantizando la transparencia , la equidad y la justicia.
- ❑ **Honradez:** característica fundamental de los empleados y directivos de la empresa en procura de lograr una confianza plena en las actividades de cada uno de los colaboradores.
- ❑ **Responsabilidad:** es el principio que orienta todos los actos de la vida y por lo tanto, el desempeño de las labores dentro de la empresa estarán gobernadas por el mismo.
- ❑ **Lealtad:** la organización desea que cada uno de sus colaboradores se sientan parte de ella y por lo tanto estimula todo principio de fidelidad o lealtad con la empresa.
- ❑ **Diálogo:** como parte básica en el manejo de las relaciones internas y externas de la compañía el diálogo se constituirá en la herramienta básica de comunicación y resolución de conflictos de la empresa por lo cual estimulará su desarrollo.
- ❑ **Compromiso:** como la materia prima de un ambiente de pertenencia de los colaboradores con su empresa que le permitan llevar a cabo proyectos que le permitan su crecimiento.
- ❑ **Solidaridad:** ante las difíciles situaciones individuales, empresariales o sociales, que sensibilicen a los miembros de la organización, en procura de ayuda , auxilio o voz de aliento.
- ❑ **Calidad:** como norma de vida corporativa será una obligación y un compromiso permanente de todos los miembros de la organización. Calidad en los productos, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente.
- ❑ **Productividad:** lograr niveles óptimos de productividad como reto en la búsqueda de permanencia, crecimiento y desarrollo de la empresa en el ambiente competitivo del sector.

## 6.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

**6.3.1 Cultura Organizacional.** Para hablar de la cultura organizacional de la empresa Taller Arroyo, tenemos que remontarnos a su historia ancestral en donde

sus fundadores le imprimieron con mucho menos formalismo táctico los valores fundamentales que hoy de alguna manera conserva la empresa.

Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección de la alta gerencia, pues ella fija la forma de las interacciones entre los miembros de la empresa. Desde su creación hace más de 40 años el estilo de esta empresa se ha desarrollado en forma vertical, unidireccional y autocrática, que no ha permitido un desarrollo integral de todo su talento humano. Como ha sido construida sobre una base empírica, sus valores o principios corporativos han sido impresos en las conciencias de sus trabajadores, la mayoría de ellos veteranos en la empresa. El poder decisorio está representado única y exclusivamente en sus propietarios, que heredaron el mismo estilo gerencial de sus antepasados y por lo tanto no están en capacidad de delegar o empoderar decisiones trascendentales de la empresa.

En síntesis, la cultura organizacional de la empresa Taller Arroyo, se caracteriza por una estructura alta o vertical, con valores infundidos por sus fundadores, con sistemas de información tradicionales, muy informales, con una relaciones interpersonales relativamente cercanas y con un empoderamiento en sus trabajadores casi nulo. El sentido de pertenencia de sus trabajadores es relativamente bajo y muy proporcional a su remuneración puesto, que no existen sistemas de incentivos significativos.

**6.3.2 Análisis Interno.** Como se determinó en el capítulo 6, en el marco teórico de este trabajo, se analizará el funcionamiento interno de la empresa bajo el esquema matricial del Perfil de Capacidad Interna y la Matriz de Evaluación de los factores Internos (MEFI), examinando las cinco categorías de factores claves, que hacen referencia a sus áreas funcionales básicas, realizando entrevistas y cuestionarios directos con los propietarios del negocio y apoyado adicionalmente en la observación directa de algunas de estas características.

□ **Perfil De La Capacidad Interna.**

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva o de mercadeo
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica o productiva
- La capacidad del talento humano

**Tabla 18. Matriz PCI Taller Arroyo**

CALIFICACIÓN CAPACIDAD	GRADO			GRADO			X		
	Debilidades			Fortalezas			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ORGANIZACIONAL</b>									
Liderazgo			X						X
Definición de funciones					X			X	
Toma de decisiones	X						X		
Delegación de funciones		X					X		
Comunicación y control gerencial			X					X	
Participación	X								X
Evaluación de gestión	X						X		
Imagen corporativa				X			X		
Uso de planes estratégicos	X						X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
Flexibilidad de la estructura organizacional		X							X
Orientación empresarial						X			X
Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
<b>COMPETITIVA Y MERCADEO</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Participación en el mercado						X	X		
Efectividad en las ventas					X			X	
Competitividad en precios						X			X
Conocimiento del mercado						X		X	
Canales de distribución	X						X		
Fuerza del producto, calidad, exclusividad				X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente					X			X	
Uso de la experiencia					X			X	
Inversión en investigación	X						X		



y desarrollo									
Disponibilidad de insumos		X						X	
Portafolio de productos		X						X	
<b>FINANCIERA</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Liquidez: Disponibilidad de fondos internos					X		X		
Actividad: Rotación de Activos					X		X		
Rentabilidad: Margen de Utilidad					X			X	
Crecimiento		X						X	
Acceso a capital de trabajo		X						X	
Grado de uso de su capacidad de endeudamiento		X						X	
Capacidad de Inversión de capital, para satisfacer la demanda.	X						X		
Estabilidad de costos de materia prima	X						X		
<b>TECNOLOGICA, PRODUCCION</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Instalaciones				X			X		
Nivel de Productividad y cumplimiento.					X		X		
Calificación mano de obra				X			X		
Planes de Producción						X			X
Nivel de Tecnología usado en productos					X		X		
Manejo de Inventarios			X						X
Capacidad de innovación		X					X		
Valor agregado al producto		X							X
Tecnología de computadores	X						X		
Flexibilidad de la producción				X			X		
Economía de escala					X			X	

Grado de utilización de recursos existentes		X						X	
<b>TALENTO HUMAN</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del personal	X								X
Experiencia técnica				X			X		
Accidentalidad					X			X	
Pertenencia		X						X	
Absentismo					X			X	
Nivel de remuneración				X			X		
Selección de Personal		X							X
Motivación del Personal	X							X	
Manual de Funciones	X							X	
Capacitación del Personal					X			X	
Evaluación del Desempeño	X							X	

- **La capacidad directiva:** la compañía presenta algunos problemas de liderazgo en su nivel directivo, reflejados en una demora en la toma de decisiones oportunas, en una mala delegación de funciones, en una baja participación de los trabajadores y en un sistema deficiente de evaluación de actividades, lo que demuestra un estilo directivo relativamente estancado frente a la pujante competitividad del sector.
- **La capacidad competitiva o de mercadeo:** en este ámbito la empresa presenta muchas fortalezas relacionadas básicamente con la calidad de sus productos a unos precios relativamente cómodos, lo que le ha valido un prestigioso buen nombre en la ciudad. Tienen un amplio conocimiento del mercado y una efectividad en ventas.
- **La capacidad financiera:** es una de las capacidades críticas de la organización, puesto que a pesar de que sus índices de liquidez, actividad y rentabilidad son bastante aceptables, los factores como la estabilidad de los costos, la falta de inversión de capital, etc, dejan mucho que desear y atentan gravemente con la permanencia significativa en el mercado. Por otro lado,, no se hace uso adecuado de su capacidad de endeudamiento, para financiar el capital de trabajo y la depreciación de su maquinaria afecta muy considerablemente el monto de sus activos, lo que lleva a una sub-utilización de los recursos económicos y tecnológicos, afectando su capacidad productiva.

- **La capacidad tecnológica o productiva:** en este punto, la empresa cuenta con una buena capacidad, puesto que en primer término produce en instalaciones propias y en segundo lugar cuenta con un buen número de maquinarias industriales, que si bien no son muy actualizadas con relación a la tecnología actual, si producen adecuadamente para el nivel competitivo del sector en nuestra ciudad. Sin embargo la empresa presenta debilidades en los proceso de producción, relacionados con los costos de la materia prima, con el manejo de inventarios y con la ausencia de planes de producción.
- **La capacidad del talento humano:** tal vez una de las debilidades mas grandes de la empresa se halla representada en el manejo del recurso humano, puesto que no existe un manual de funciones plenamente determinado para cada cargo ( no obstante en la práctica, cada quien tiene pleno conocimiento de sus funciones), no hay una evaluación del desempeño programada y una baja motivación al personal por parte de las directivas. Sin embargo como los proceso de control de la producción se ejercen muy de cerca y en forma directa por los propietarios, esta debilidad aparentemente no tiene gran impacto en el análisis interno.
  - **Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI).** Para analizar la empresa Taller Arroyo según el patrón de la matriz MEFI, se van a tener en cuenta los siguientes factores claves:

**Fortalezas:**

- Imagen corporativa con alto prestigio en la ciudad.
- Laborar en instalaciones familiares.
- Adecuado nivel tecnológico utilizado en la elaboración de sus productos.
- Efectividad en la producción y cumplimiento de los contratos.
- Aceptable liquidez financiera.
- Excelente experiencia técnica del talento humano, para el desempeño de sus funciones.
- Calidad y exclusividad de sus productos.
- Flexibilidad en la producción.
- Aceptable uso de la experiencia productiva
- Lealtad y satisfacción del cliente.

**Debilidades:**

- Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.
- Poca agresividad para enfrentar a la competencia.
- Baja capacidad de innovación.
- Escasa inversión en investigación y desarrollo.
- Capacidad de endeudamiento deficiente.
- Escasa capacidad para la inversión de capital.

- Baja participación en el mercado.
- Ausencia de adecuados canales de distribución.
- Ausencia de planes estratégico y de control.

**Tabla 19. Matriz MEFI Taller Arroyo**

Factor Critico Para el Éxito	Peso 0.0-1.0	Calif. 1-4	Resultado Ponderado
Imagen corporativa con alto prestigio.	0,1	4	0,4
Laborar en instalaciones familiares (no arriendo)	0,08	4	0,32
Adecuado nivel tecnológico utilizado en la elaboración de sus productos.	0,05	3	0,15
Efectividad en la producción y cumplimiento de los contratos	0,08	4	0,32
Aceptable liquidez financiera.	0,06	2	0,12
Excelente experiencia técnica del talento humano, para el desempeño de sus funciones.	0,03	3	0,09
Calidad y exclusividad de sus productos.	0,1	4	0,4
Flexibilidad en la producción	0,02	3	0,06
Aceptable uso de la experiencia productiva	0,05	3	0,15
Lealtad y satisfacción del cliente.	0,06	3	0,18
Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,05	1	0,05
Poca agresividad para enfrentar a la competencia.	0,04	2	0,08
Baja capacidad de innovación.	0,03	2	0,06
Escasa inversión en investigación y desarrollo	0,01	2	0,02
Capacidad de endeudamiento deficiente.	0,05	1	0,05
Escasa capacidad para la inversión de capital.	0,06	1	0,06
Baja participación en el mercado.	0,06	1	0,06
Ausencia de adecuados canales de distribución	0,03	2	0,06
Ausencia de planes estratégico y de control.	0,04	1	0,04
<b>TOTAL RESULTADOS</b>		1	2.67

En forma general, podemos observar, que según el promedio aceptado para el análisis interno por medio de esta matriz, la empresa Taller Arroyo presenta una fortaleza interna aceptable, que la coloco en una posición adecuada para poder programar una buena planeación estratégica. Siendo sus fortalezas principales, su Imagen Corporativa y la Calidad y Exclusividad de sus productos y sus principales

debilidades, la poca agresividad para enfrentar a la competencia, la baja participación en el mercado y la escasa capacidad para la inversión de capital

**6.3.3 Análisis Externo.** En este análisis se determinará los factores externos a la empresa Taller Arroyo que influyen a través del tiempo en el comportamiento de las diferentes variables analizadas.

Este examen del medio externo lo voy a dividir en seis áreas claves:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos
- Factores geográficos

Utilizaré una de las herramientas básicas para este análisis como lo es la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) y la matriz para la evaluación de los factores externos (MEFE).

□ **Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio**

**Tabla 20. Matriz POAM Taller Arroyo**

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
		M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de Tecnología		X						X	
Flexibilidad de Procesos		X						X	
Automatización		X						X	
Facilidad de Acceso a tecnología				X				X	
Resistencia a Cambios Tecnológicos				X			X		
Telecomunicaciones	X								X
<b>ECONÓMICOS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Inflación					X			X	
Devaluación					X			X	

Política fiscal				X			X		
Inversión Estatal baja					X		X		
Tasas de Interés		X						X	
Apertura Económica	X						X		
Reactivación de la economía	X						X		
Estabilidad Política cambiaria	X						X		
Política laboral	X						X		
Crecimiento económico del país	X						X		
<b>POLÍTICOS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Trámites				X			X		
Legislación		X						X	
Estabilidad Política	X						X		
Políticas del País		X						X	
<b>GEOGRÁFICOS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Ubicación					X		X	X	
Clima	X							X	
Vías de Acceso	X							X	
<b>COMPETITIVOS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Nuevos Competidores						X	X		
Competidores mejor posicionados				X			X		
Desregulación del Sector				X			X		
Productos sustitutos				X			X		
Falta innovación en sector	X						X		
<b>SOCIALES</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Tasas de natalidad	X						X		
Distribución de Ingresos					X			X	
Desempleo				X			X		
Violencia				X			X		
Seguridad				X			X		

□ **Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (MEFE).** De la misma manera como se determinaron los factores internos de éxito de la empresa, se determinaron los externos, así:

Oportunidades:

- Tasas de interés bajas
- Apertura Económica
- Reactivación de la economía nacional
- Crecimiento económico del país
- Política laboral favorable (reforma)
- Estabilidad política actual
- Falta de innovación en el sector
- Aumento constante de la tasa de natalidad

Amenazas:

- Resistencia a cambios tecnológicos.
- Política Fiscal del país: altos gravámenes a pequeña empresa
- Demasiada exigencia en trámites para el funcionamiento formal.
- Competidores mejor posicionados en el mercado
- Desregulación del sector forestal
- Crecimiento constante de productos sustitutos de la madera
- Desempleo
- Violencia
- Inseguridad

**Tabla 21. Matriz MEFE Taller Arroyo**

Factor Critico Para el Éxito	Peso 0.0-1.0	Calif. 1-4	Resultado Ponderado
Tasas de interés bajas	0,1	2	0,2
Apertura Económica	0,09	1	0,09
Reactivación de la economía nacional	0,08	2	0,16
Crecimiento económico del país	0,08	3	0,24
Política laboral favorable (reforma)	0,05	4	0,2
Estabilidad política actual	0,06	3	0,18
Falta de innovación en el sector	0,07	2	0,14
Aumento constante de la tasa de natalidad	0,03	2	0,06
Resistencia a cambios tecnológicos.	0,05	2	0,1
Política Fiscal del país: altos gravámenes a pequeña empresa	0,05	2	0,1

Demasiada exigencia en trámites para el funcionamiento formal.	0,03	1	0,03
Competidores mejor posicionados en el mercado	0,1	2	0,2
Desregulación del sector forestal	0,05	1	0,05
Crecimiento constante de productos sustitutos de la madera	0,09	2	0,18
Desempleo	0,03	2	0,06
Violencia	0,02	1	0,02
Inseguridad	0,02	1	0,02
<b>TOTAL RESULTADOS</b>	1		2,03

De lo observado en el análisis de la matriz anterior podemos concluir, en forma generalmente, que la empresa no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades del entorno, ni se está defendiendo en la misma forma ante sus amenazas. De estos factores, a los que mejor está respondiendo la empresa son a las bajas tasas de interés de la banca, el crecimiento económico del país, la estabilidad política actual y a la política laboral favorable.

#### □ **Análisis Competitivo De La Empresa**

En el modelo de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Estos factores claves, son:

- **Tasa De Crecimiento Potencial.** El sector de la madera presenta una baja tasa de crecimiento porque requiere de una infraestructura costosa y además es difícil la consecución de la materia prima para la producción, lo que interfiere enormemente con la expansión y la hace menos atractiva para el ingreso de nuevos competidores.
- **Amenazas De Entrada.** Aludiendo a las razones expuestas en el párrafo anterior, se puede concluir que el sector realmente posee una baja amenaza de entrada de nuevos competidores puesto que para su ingreso a la competencia, se requieren de altas inversiones de capital para poder igualar o superar las condiciones de negociación de sus rivales.
- **Intensidad De La Rivalidad.** En la ciudad de Pasto, se puede considerar que hay aproximadamente diez competidores directos, que ofrecen similares niveles de producción y servicio a los de la empresa Taller Arroyo.
- **Presión De Productos Sustituto.** En general, en el sector de la madera se ha venido presentando una fuerte competencia por la aparición, con la



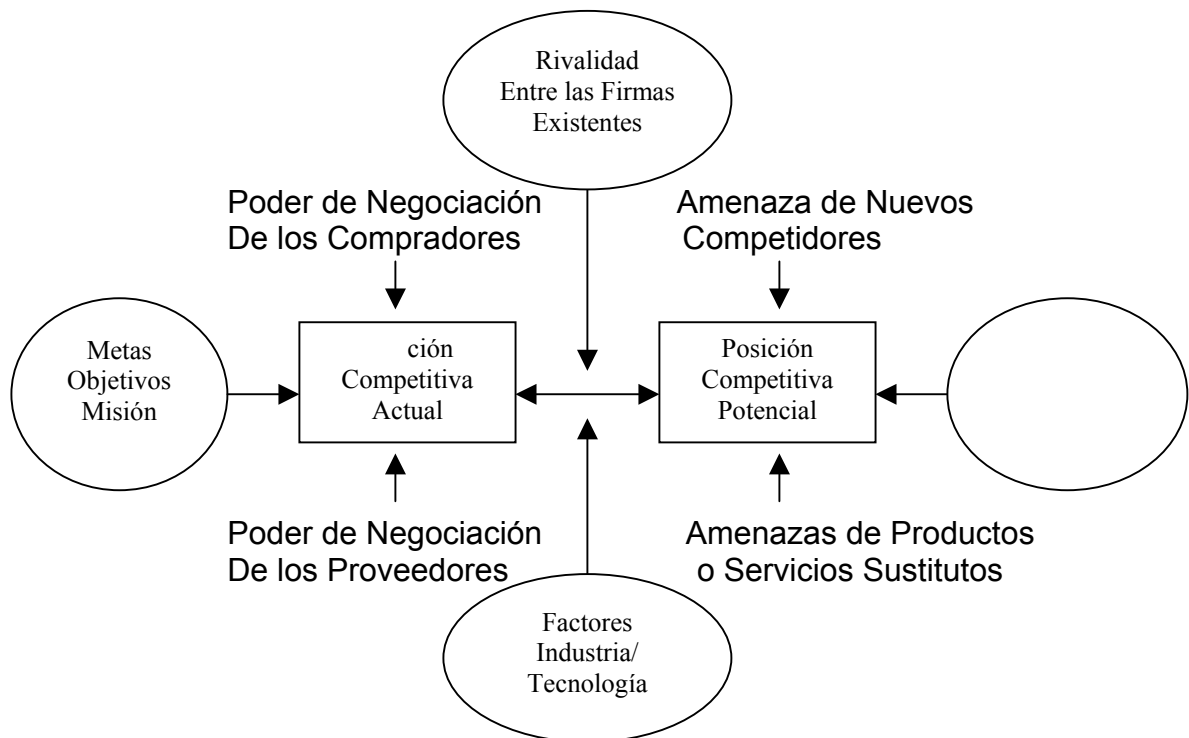
nueva tecnología de productos sustitutos elaborados en plástico y en aluminio que han presentado una fuerte competencia a los productos elaborados en madera, lo que obliga a pensar que las empresas de este sector, como la que estamos examinando deben proponer alternativas estratégicas que minimicen la presencia de estos sustitutos.

- **Poder De Negociación De Los Clientes.** En el sector de la madera, el cliente tiene un alto poder de negociación, puesto que son muy escasos y los productos de la madera no son de primera necesidad o se pueden suplir por otros menos costosos.. Por lo tanto, las empresas tienen mayor dificultad de obtener ventajas obligándolas a afrontar esta dificultad utilizando diferentes estrategias, especialmente basadas en el servicio al cliente.
- **Poder De Negociación De Los Proveedores.** Las empresas del sector de la madera, especialmente las que pretenden trabajar con altos índices de calidad, como Taller Arroyo, tienen mucha dificultad en la consecución de la materia prima en óptimas condiciones, puesto que esta es cada vez mas escasa, debido especialmente a una falta de regulación en el sector agroforestal, en donde no hay políticas de explotación industrial y tecnificada de la madera , acorde con las necesidades de las fábricas y empresas de la madera. Por lo tanto, los proveedores, abusando de esta situación, manejan los precios y la distribución, con mayor disposición y poder de acuerdo al mejor postor de compra, lo que encarece el proceso de producción. En la ciudad de pasto hay aproximadamente 10 proveedores de madera de alta calidad, de los cuales la empresa tiene negociaciones frecuentes con tres de ellos.
- **Refinamiento Tecnológico De La Industria.** Hace referencia aquí a si las empresas están establecidas en las industrias que requieren alta tecnología o no. Las empresas del sector de la madera se podría decir que se encuentran en un nivel intermedio de requerimiento tecnológico, por lo tanto, basan su eficiencia mas que en la investigación y desarrollo, en la producción de bajos costos, en la distribución, en el servicio al cliente y en general, en el mercadeo, puntos que en el análisis comparativo del sector se convierten en críticos para la empresa estudiada, pues presenta muchas falencias frente a los competidores.
- **Innovación.** Esta característica es complementaria al análisis anterior, puesto que las empresas que requieren mayor refinamiento tecnológico deben estar mas pendientes de la innovación para alcanzar una ventaja competitiva importante. La empresa Taller Arroyo, se cataloga como de mediano requerimiento tecnológico sofisticado. Basa su eficiencia en la reducción de costos, en el mercadeo y en las ventas, pues posee un bajo

nivel de innovación.

- **Capacidad Directiva.** En el mundo moderno el análisis del liderazgo de los directivos de una empresa es fundamental, para medir su nivel competitivo en el sector. En el caso que nos ocupa, su nivel directivo no es muy eficiente frente a las necesidades del entorno. Se quedó rezagado a la “forma de hacer las cosas”, de hace veinte años, en donde se esperaba la llegada del cliente, sin importar las estrategias de mercadeo y ventas del mundo moderno. Afortunadamente el sector en el que se desenvuelve no tiene demasiados competidores, pues sería mucho más impactante esta situación.
- **Presencia En La Vida Pública (De Poder).** Aquí se analiza el grado de relaciones que tiene la compañía con el sector público, político y social, característica muy importante para su desarrollo. Sin embargo, como depende mucho de su capacidad directiva, del liderazgo de sus dirigentes, este factor también se constituye en una debilidad competitiva de nuestra empresa. Su actividad en el sector, es introvertida, centrada en la operación. Aunque, en general, el sector de la madera en nuestro departamento y en nuestro país no ha tenido líderes muy representativos que hagan presencia en la vida pública y permitan el mejor desarrollo del sector.

**Figura 4. Análisis Competitivo De Porter**



**Tabla 22. Análisis Competitivo Taller Arroyo**

Comportamiento de la Industria Indicadores Comportamiento del Sector Indicadores						
Factor	Calificación	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
		1	2	3	4	5
<b><u>Barreras de Entrada</u></b>						
Capital					X	
Legales				X		
Políticas				X		
Tecnológicas				X		
Know how					X	
Talento Humano					X	
<b><u>Barreras de Salida</u></b>						
Inversión de capital						X
Legales			X			
Políticas			X			
Tecnológicas				X		
<b><u>Poder de Negociación De los Compradores</u></b>						
Arquitectura Urbana						X
Reto Construcciones						X
Dinámica Constructores				X		X
Casa Metler			X			
Darío Gómez				X		
Oscar Salazar						
Hans Boeler			X			
Teresa Chamorro			X			
Otros			X			
<b><u>Poder de Negociación De los Proveedores</u></b>						
Mauricio Quetamá						X
Arcesio Caicedo					X	
Javier Benavides					X	
Codiprim Ltda				X		
<b><u>Agresividad de la</u></b>						

<b>Competencia</b> Promaderas Maderas El Pinal				X	
			X		
	Madera y Molduras de Col.		X		
	Maderas Sarralde	X			
	Maderas Heramar			X	
<b>Amenaza de Sustitutos</b> Plásticos y Acrílicos Aluminios Otros					
				X	
			X		
		X			

- **Matriz Del Perfil Competitivo.**

**Tabla 23. Matriz MPC Taller Arroyo**

Factor Crítico de Éxito	Peso	T. Arroyo		Heramar		Promaderas	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif	Peso Pond.
Participación en el mercado	0,12	1	0,12	2	0,24	3	0,36
Calidad del Producto	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54
Competitividad en precios.	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Capacidad tecnológica	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Capacidad de innovación	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28
Cumplimiento de contratos	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48
Capital de trabajo	0,09	1	0,09	3	0,27	3	0,27
Imagen corporativa	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,71</b>		<b>3,09</b>		<b>2,96</b>

Del anterior análisis se puede concluir que las tres empresas estudiadas en esta matriz, se encuentran por encima del nivel promedio de respuesta a la competitividad, destacándose ligeramente la empresa Heramar con un puntaje de 3.09. El factor con mayor peso en el análisis es “la calidad del producto”, en el cual nuestra empresa es la mas fuerte y a la vez , es mas débil en cuanto al factor “capital de trabajo”

- **Análisis Del Cliente**

**a) Investigación De Mercados.** Para realizar éste estudio presento en el desarrollo de éste trabajo las fases de un estudio de mercado que abordaré con amplitud apoyados de herramientas de mercado, es decir mediante sondeos de opinión como son las encuestas, de manera de recopilar información valiosa necesaria a la hora de la toma de decisión. Para ello se necesita identificar un problema y hacer las investigaciones necesarias con la idea de recolectar datos que serán analizados, de tal manera que al final del trabajo se tenga un diagnostico referente a que tipo y marca del producto es preferida por el mercado.

Para el caso que me ocupará específicamente en este trabajo haré énfasis en una de las herramientas mas importantes de la investigación de mercados cual es la de un estudio por Muestreo Simplificado.

### **1) Metodología De Aplicación Para La Investigación Por Encuestas.**

- ◆ **Lugar de realización:** Este estudio se realiza en la ciudad de Pasto (Colombia), como trabajo de grado de la especialidad de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño.
- ◆ **Tipo de encuesta:**
  - Preguntas cerradas (estructurada)
  - De alternativa constante
  - Opción múltiple
- ◆ **Método de contacto:**
  - Personal, en forma individual.
- ◆ **Tamaño de la muestra:** Para calcular el tamaño de la muestra hay que tomar en cuenta tres factores:
  - El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
  - El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
  - El nivel de variabilidad que se calcula para Comprobar la hipótesis.

Para el caso que nos ocupa vamos a tomar los siguientes valores para determinar el tamaño de la muestra.

- Nivel de confianza (Z): 95%
- Variabilidad positiva (p): 0.5
- Variabilidad negativa (q): 0.5
- Tamaño de la población (N): 13.441
- Precisión o error (E):12.5%

El tamaño de la población lo determinamos con base a la estratificación socioeconómica que aplica la empresa Empopasto a sus suscriptores:

Residencial:

➤ Estrato 1.....	7.697
➤ Estrato 2.....	21.948
➤ Estrato 3.....	16.861
➤ Estrato 4.....	6.041
➤ Estrato 5.....	1.733
➤ Estrato 6.....	13
Subtotal.....	54.293
➤ Industrial.....	54
➤ Comercial.....	5.388
➤ Oficial.....	231
➤ Especial.....	35
Total .....	60.001

Por las posibilidades de negociación se toman como mercado objeto únicamente los siguientes grupos de suscriptores:

➤ Estrato 4.....	6.041
➤ Estrato 5.....	1.733
➤ Estrato 6.....	13
➤ Comercial.....	5.388
➤ Oficial.....	231
➤ Especial.....	35
Total Pob. Objeto .....	13.441

De acuerdo a lo anterior, aplicaremos la segunda fórmula aquí propuesta, así:

$$n = \frac{Z^2 p^*q*N}{E^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(13441)}{(0.125)^2}$$

$$NE^2 + Z^2 p^*q = (13441)(0.125)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(13441)}{(13441)(0.01562) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(13441)}{210.01562 + 0.9604} = \frac{12908,7364}{210,97602}$$

$$n = 61,18$$

Lo que quiere decir que para este tamaño de población y con los parámetros anotados anteriormente, la muestra ideal es de **61 Encuestas**, que se van a efectuar tanto entre clientes activos de la empresa, como en clientes potenciales.

Se dispondrá de cinco personas que trabajarán las encuestas por un lapso de siete días

## 2) Encuesta Sobre Satisfacción Del Cliente De La Empresa Taller Arroyo.

### Instrucciones:

La Universidad de Nariño, a través de su postgrado en Alta Gerencia, ha desarrollado la siguiente encuesta de Satisfacción del Cliente de la Empresa Taller Arroyo, con el fin de conocer su posicionamiento en el mercado del sector de las maderas en la ciudad de Pasto.

Marque con una X la respuesta que usted considera necesaria y/o correcta; trate de responder a las preguntas con sinceridad y con absoluta libertad.

### Cuestionario:

1) ¿Conoce Ud. A la empresa TA (Taller Arroyo)? :

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

(Si su respuesta es **NO**, por favor pase a contestar desde la pregunta número 10)

2) ¿ Cómo conoció Ud. Los productos y servicios de la empresa TA?: a través de:

Prensa \_\_\_

Radio\_\_\_\_  
 Directorio Telefónico\_\_\_\_  
 Por referencia\_\_\_\_  
 Otros\_\_\_\_

3) ¿ Ha contratado obras de carpintería o comprado productos elaborados de madera en la empresa TA?:

Nunca\_\_\_\_  
 En Una Ocasión\_\_\_\_  
 De Dos a Cinco Ocasiones\_\_\_\_  
 Mas de Cinco Ocasiones\_\_\_\_

4) ¿ Cuáles considera son los productos estrella de la empresa TA?:

Los muebles para hogar\_\_\_\_  
 Los muebles para oficina\_\_\_\_  
 Puertas, ventanas y clóset\_\_\_\_  
 Muebles de cocina\_\_\_\_  
 Otros\_\_\_\_ Cuál\_\_\_\_\_

5) ¿ Cómo considera el precio, en general, de los productos elaborados por TA, con relación a su calidad?:

Excesivo\_\_\_\_  
 Relativamente alto\_\_\_\_  
 Justo\_\_\_\_  
 Relativamente bajo\_\_\_\_  
 Muy barato\_\_\_\_

6) Marque con una X , según su criterio, la calificación que le merecen algunos aspectos de la empresa Taller Arroyo, relacionados en la columna izquierda, bajo los conceptos de deficiente, malo, aceptable, bueno, excelente

<b>Calificación</b>	Deficien-te	Malo	Acepta-ble	Bueno	Excelen-te	No Aplica
<b>Aspectos</b>						
<b>Variedad de productos</b>						
<b>Cumplimiento</b>						



<b>de Contratos</b>						
<b>Oportunidad en atender Pedidos</b>						
<b>Atención al Cliente</b>						
<b>Diseño en los Productos</b>						
<b>Calidad de Productos y Servicios</b>						

7) ¿ Alguna vez ha tenido que reclamar a la empresa TA por mala calidad de algún producto o servicio?:

Nunca\_\_\_\_  
Muy Pocas Veces\_\_\_\_  
Frecuentemente\_\_\_\_  
No Aplica\_\_\_\_

8) ¿ Cómo fue atendida su queja o reclamo?:

No fue atendida\_\_\_\_  
Con poca dedicación\_\_\_\_  
Aceptablemente\_\_\_\_  
Con Mucha dedicación\_\_\_\_  
No aplica\_\_\_\_

9) ¿ Qué productos y/o servicios le gustaría encontrar en la empresa TA?

Artículos decorativos\_\_\_\_  
Servicios de reparación\_\_\_\_  
Servicio de diseño\_\_\_\_  
Sala de exposición de productos\_\_\_\_  
Otros\_\_\_\_

10) ¿ Con qué frecuencia contrata Usted servicios de ebanistería, o compra productos elaborados en madera?

Muy esporádicamente\_\_\_\_  
Una vez al año\_\_\_\_  
Dos o mas veces al año\_\_\_\_

11) ¿ En qué lugar compra los muebles para su casa u oficina?

- ¿En un almacén general o de cadena? \_\_\_\_
- ¿En un almacén especializado en productos de madera? \_\_\_\_
- ¿En un taller especializado en productos de madera? \_\_\_\_
- ¿En una carpintería ? \_\_\_\_

12) ¿Qué tipo de productos de madera compra Usted mas frecuentemente?

- ¿Puertas, ventanas, Clósets? \_\_\_\_
- ¿Muebles de sala o comedor? \_\_\_\_
- ¿Muebles de alcoba? \_\_\_\_
- ¿Muebles de oficina? \_\_\_\_
- ¿Otros? \_\_\_\_

13) ¿ En dónde compra la materia prima para la elaboración de productos en madera o para la construcción?

- ¿En un depósito de madera informal? \_\_\_\_
- ¿En un depósito de madera formal? \_\_\_\_
- ¿En una carpintería? \_\_\_\_

14) ¿Con quien contrata usualmente los servicios de ebanistería?

- ¿Con un taller especializado? \_\_\_\_
- ¿Con un carpintero independiente? \_\_\_\_
- ¿Otro? \_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

15) ¿ Piensa Usted contratar servicios de ebanistería o comprar productos de madera en un plazo menor de...

- Un mes? \_\_\_\_
- Dos meses? \_\_\_\_
- Tres meses? \_\_\_\_
- Mas de tres meses? \_\_\_\_

<b>FECHA</b>	
<b>NOMBRE</b>	
<b>DIRECCIÓN</b>	
<b>TELEFONO</b>	

3) Tabulación De La Encuesta Sobre Satisfacción Del Cliente De La Empresa Taller Arroyo.

CLIENTES ACTUALES																													
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA (1)		FORMA DE CONOCIMIENTO (2)					FRECUENCIA DE COMPRA DE PDTOS Y SERVICIOS (3)				PRODUCTO ESTRELLA (4)					PRECIO (5)													
SI	NO	PRENSA	RADIO	DIRECTO RIO	REFEREN CIA	OTRO	NUNCA	UNA VEZ	DE DOS A CINCO VECES	MAS DE CINCO VECES	MUEBLES PARA HOGA	MUEBLES PARA OFICINA	PUERTAS, VENTANAS, CLOSETS	MUEBLES DE COCINA	OTROS	EXCESIVO	RELATIVAM ENTE ALTO	JUSTO	RELATIVAM ENTE BAJO	MUY BARATO									
34	27	0	0	1	19	14	5	4	12	13	23	0	24	0	4	1	13	20	0	0									
VARIEDAD DE PRODUCTOS (6A)				CUMPLIMIENTO (6B)				OPORTUNIDAD DE CONTRATACIÓN (6C)				ATENCIÓN AL CLIENTE (6D)				DISEÑO DE LOS PRODUCTOS (6E)													
DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO APLICA	DEFICIENTE	MALO	BUENO	EXCELENTE	NO APLICA	DEFICIENTE	MALO	BUENO	EXCELENTE	NO APLICA	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO APLICA								
0	0	1	21	8	4	0	0	1	15	14	4	0	0	1	15	14	4	0	0	0	3	27	4	0	0	0	9	21	4

<b>CLIENTES ACTUALES</b>																			
<b>CALIDAD (6F)</b>						<b>FRECUENCIA DE RECLAMOS (7)</b>			<b>FORMA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS (8)</b>					<b>PRODUCTOS QUE DESEARIA ENCONTRAR (9)</b>					
<b>DEFICIENTE</b>	<b>MALO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>NUNCA</b>	<b>MUY POCAS VECES</b>	<b>FRECUENTE- MENTE</b>	<b>NO FUE ATENDIDO</b>	<b>CON Poca DEDICACIÓN</b>	<b>ACEPTABLE- MENTE</b>	<b>MUCHA DEDICACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>ART. DECORATIVOS</b>	<b>SERV. REPARACIÓN</b>	<b>SERV. DISEÑO</b>	<b>SALA EXPOSICIÓN</b>	<b>OTROS</b>	
0	0	0	0	30	4	26	8	0	0	0	1	7	26	11	1	3	20	0	
<b>CLIENTES POTENCIALES + CLIENTES ACTUALES</b>																			
<b>FRECUENCIA DE COMPRA (10)</b>					<b>LUGAR DE COMPRA DE PDTOS. MADERA (11)</b>				<b>PREFERENCIA DE COMPRA DE PRODUCTOS DE MADERA (12)</b>				<b>LUGAR DE COMPRA DE MATERIA PRIMA DE MADERA (13)</b>				<b>LUGAR DE CONTRATACIÓ DE SERVICIOS DE EBANISTERÍA (14)</b>		<b>INTERÉS DE COMPRA DE PRODUCTOS DE MADERA (15)</b>

41	ESPORÁDI- CAMENTE
7	1 VES AÑO
13	2 o MAS VECES AÑO
16	ALMACEN GRAI
10	ALMACEN ESP
27	TALLER ESP.
11	CARPINTERIA
13	PUERTAS, VUELOS
33	M. SALA COM.
15	M. ALCOBA
9	M. OFICINA
4	OTROS
4	DEPOSITO INFORMAL
48	DEPOSITO FORMAL
9	CARPINTERIA
0	OTRO
36	TALLER ESPECIALIZAD
25	CARPINTERIA
0	OTRO
2	UN MES
4	DOS MESES
6	TRES MESES
49	MAS DE TRSE MESES

**4) Evaluación De Resultados.** En primer término, se puede concluir de la investigación realizada mediante la anterior encuesta que:

- El 55,78% de los entrevistados conocen la empresa. Es un porcentaje relativamente bajo, teniendo en cuenta el tiempo de permanencia de la empresa en el sector industrial de la ciudad (aproximadamente 50 años) y que por lo tanto hay una buena capacidad de trabajar campañas de mercadeo tanto para incentivar a los clientes actuales, como para ganar nuevos clientes.
- El primer contacto que han tenido los clientes con la empresa se debe a las referencias de otros clientes (55.88%) o a otros, que prácticamente son referencias, pues es transmisión de la información a nivel familiar (41.17%). Lo que significa que no se utilizan los medios de comunicación formal para su mercadeo e implica una potencial estrategia hacia el futuro.
- De las personas que conocen a la empresa, aproximadamente el % 73.52 son clientes activos, lo que nos da un parámetro muy actual del examen de satisfacción realizado.
- De acuerdo a esta encuesta se puede determinar que los productos estrella de la empresa están relacionados con los muebles para hogar y las puertas, ventanas y clósets.
- Los precios de los productos y servicios de la empresa son catalogados, en su mayoría como justos (58.82%) o relativamente altos (38.23%), lo que implicaría hacer una revisión para el ajuste de estos teniendo en cuenta además, a la competencia.
- En cuanto a las características examinadas de variedad, cumplimiento, oportunidad, atención al cliente, diseño, y calidad, fueron catalogadas en su mayoría entre los parámetros de bueno y excelente, lo que significa que la empresa tiene una gran fortaleza de imagen entre sus clientes.
- El índice de reclamos de los trabajos realizados en la empresa es muy bajo, casi despreciable, pues sólo el 23.52 % declaró que muy pocas veces había reclamado. Y de ellos, han encontrado una excelente respuesta de sus reclamos en la mayoría de los casos (90%).
- En lo relacionado con los productos o servicios que desearía encontrar en la empresa, se denota un gran interés porque la empresa implemente un servicio de exposición de sus productos elaborados y de que amplíe su portafolio a los artículos decorativos.

- El 67.21% de los encuestados refiere que compra productos de madera en forma muy esporádica, lo que hace notar que el mercado de estos productos es muy limitado, pues la gente compra estos productos y permanece mucho tiempo en renovarlos.
- El lugar de compra de productos de madera preferido por la población encuestada es ligeramente inclinado hacia un Taller Especializado, sin embargo, no es de gran significado con relación a los demás lugares, por lo tanto no podemos hacer una gran diferencia al respecto.
- Los productos preferido de los usuarios están relacionados con muebles de sala comedor y posteriormente las puertas ventanas y clósets, teniendo en cuenta que este último representa a algunos clientes que representan gran parte de la producción de la empresa.
- La mayor parte de la población usuaria del sector de la madera, prefiere comprar la materia prima en un depósito formal, puesto que le garantiza mayor confiabilidad y ventaja en precios y calidad, lo que podría representar una oportunidad para el taller Arroyo si quisiera diversificar su estrategia hacia este campo.
- La preferencia por el lugar de contratación para los trabajos de ebanistería se divide ente los talleres especializados y las carpinterías tradicionales, siendo los primeros, ligeramente mas favorecidos, con un 59% lo que hace ver que en nuestro medio la competencia que ejercen en el sector, la pequeña industria de la carpintería es muy significativa, y que habría que implementar algún tipo de estrategia para minimizarla.
- Por último averiguando sobre la intención de compra de productos de madera, podemos observar que la gran mayoría (80%), no tiene una disposición cercana (mas de tres meses) de compra de estos productos, lo que está directamente relacionado con la forma ocasional de adquisición de la población.

#### **6.3.4 Análisis Dofa Y De Vulnerabilidad.**

**a) Elaboración De La Hoja De Trabajo Dofa.** Para organizar un estudio práctico de la empresa, bajo el esquema DOFA, se tomarán los factores claves de los análisis PCI, MEFI, POAM, MEFE, MPC y se consignarán en un formato como el siguiente:

#### **Tabla 24. Matriz Factores Clave Taller Arroyo**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad política cambiaria.</li> <li>2. Tasas de interés bajas</li> <li>3. La estabilidad política del país.</li> <li>4. El continuo crecimiento de la población</li> <li>5. La apertura económica (MERCOSUR, ALCA, TLC,)</li> <li>6. Reactivación de la economía y Crecimiento económico de país.</li> <li>7. Política laboral (reforma)</li> <li>8. Falta de innovación en el sector</li> <li>9. Telecomunicaciones como vía de Contacto nacional e internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para el acceso a alta tecnología</li> <li>2. Resistencia al cambio muy elevada.</li> <li>3. Régimen tributario es una barrera para su desarrollo.</li> <li>4. Bajos niveles de inversión estatal en el sector</li> <li>5. Tramitología excesiva para el crecimiento de la pequeña empresa.</li> <li>6. Desfavorable ubicación geográfica del taller con relación a la competencia</li> <li>7. Competidores mejor posicionados en el mercado</li> <li>8. Desregulación del sector maderero, sobretodo en la explotación de la materia prima.</li> <li>9. Elevadas tasas de desempleo regionales.</li> <li>10. Altos índices de violencia en la región.</li> <li>11. Aumento en los últimos años de la inseguridad.</li> <li>12. Crecimiento constante de productos sustitutos</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener instalaciones propias y adecuadas apropiadamente para su producción</li> <li>2. Mano de obra altamente calificada.</li> <li>3. Buena definición de funciones del personal.</li> <li>4. Calidad de sus productos altamente calificada.</li> <li>5. Buena efectividad de ventas</li> <li>6. Flexibilidad en la producción</li> <li>7. Uso de economía de escala.</li> <li>8. Estabilidad de los trabajadores</li> <li>9. Buen nivel de remuneración.</li> <li>10. Buena imagen corporativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos de producción muy elevados.</li> <li>2. Baja motivación del personal.</li> <li>3. Bajo nivel de producción</li> <li>4. Dificultad en la toma de decisiones oportunas</li> <li>5. Ausencia de sistemas de auto evaluación</li> <li>6. Deficiencia en la delegación de funciones</li> <li>7. Deficiencia en la distribución y transporte de mercancía.</li> <li>8. Ausencia de inversión en investigación y desarrollo</li> <li>9. Baja inversión de capital para</li> </ol>



11. Buen uso de la experiencia productiva 12. Lealtad y satisfacción del cliente 13. Efectividad en producción y cumplimiento 14. Adecuado nivel tecnológico de producción	satisfacer la demanda. 10. Ausencia de tecnología de computadores 11. Falta de optimización de recursos disponibles 12. Ausencia de planes estratégicos y de control. 13. Falta de agresividad para enfrentar la competencia. 14. Poca flexibilidad de estructura organizativa. 15. Bajo uso de la capacidad de endeudamiento 16. Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. 17. Deficiente capacidad de innovación 18. Baja participación en el mercado
---	--

Se elabora posteriormente una matriz de Impactos DOFA, únicamente con los factores fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa en la cual se define y categoriza cada uno de estos en relación a su impacto con el negocio de la organización.

**Tabla 25. Matriz de Impactos Dofa Taller Arroyo**

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
1. Tener instalaciones propias y adecuadas apropiadamente para su producción	X			1. Estabilidad política cambiaria.	X		
2. Mano de obra altamente calificada.	X			2. Tasas de interés bajas		X	
3. Buena definición de funciones del personal.		X		3. La estabilidad política del país.	X		
4. Calidad de sus productos altamente calificada.	X			4. El continuo crecimiento de la Población.			X
5. Buena efectividad de ventas		X		5. La apertura económica (MERCOSUR, ALCA, TLC,)	X		
6. Flexibilidad en la producción	X			6. Reactivación de la economía y crecimiento económico de país.	X		
7. Uso de economías de escala			X	7. Política laboral (reforma)	X		
				8. Falta de innovación en el sector		X	

8. Estabilidad de los trabajadores		X		9. Telecomunicaciones como vía de contacto nacional e internacional.		X	
9. Buen nivel de remuneración.		X					
10. Buena imagen corporativa.							
11. Buen uso de la experiencia productiva	X						
12. Lealtad y satisfacción del cliente	X						
13. Efectividad en producción y cumplimiento	X						
14. Adecuado nivel tecnológico de producción		X					
<b>DEBILIDADES</b>	Impacto			<b>AMENAZAS</b>	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
1. Costos de producción muy elevados.	X			1. Dificultad para el acceso a alta tecnología	X		
2. Baja motivación del personal.		X		2. Resistencia al cambio muy elevada.	X		
3. Bajo nivel de producción		X		3. Régimen tributario es una barrera para su desarrollo.			
4. Dificultad en la toma de decisiones oportunas	X			4. Bajos niveles de inversión estatal en el sector		X	
5. Ausencia de sistemas de auto evaluación		X		5. Tramitología excesiva para el crecimiento de la pequeña empresa.	X		
6. Deficiencia en la delegación de funciones			X	6. Desfavorable ubicación geográfica del taller con relación a la competencia		X	
7. Deficiencia en la distribución y transporte de mercancía.				7. Competidores mejor posicionados en el mercado		X	
8. Ausencia de inversión en investigación y desarrollo	X			8. Desregulación del sector maderero, sobretudo en la explotación de la materia prima.	X		
9. Baja inversión de capital para satisfacer la demanda.		X		9. Elevadas tasas de desempleo regionales.	X		
10. Ausencia de tecnología de computadores	X			10. Altos índices de violencia en la región.		X	
11. Falta de optimización de Recursos disponibles	X			11. Aumento en los últimos años de la inseguridad,		X	
12. Ausencia de planes estratégicos	X						
13. Falta de agresividad para Enfrentar la competencia.	X						

14. Poca flexibilidad de estructura organizativa.	X		12. Crecimiento constante de productos sustitutos.			
15. Bajo uso de la capacidad de endeudamiento		X				
16. Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.		X				
17. Deficiente capacidad de innovación	X					
18. Baja participación en el mercado	X					

Para la realización de la matriz DOFA, propiamente dicha, se toman los factores de éxito de mas alto impacto de cada uno de los cuadrantes y se relacionan de alto a bajo, en forma descendente. A continuación, se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, entre si, con el fin de generar el primer acercamiento a la formulación de estrategias de la empresa.

**Tabla 26. Matriz DOFA Taller Arroyo**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad política cambiaria.</li> <li>2. Tasas de interés bajas</li> <li>3. La estabilidad política del país.</li> <li>4. El continuo crecimiento de la población.</li> <li>5. La apertura económica (MERCOSUR, ALCA, TLC,)</li> <li>6. Reactivación de la economía y crecimiento económico de país</li> <li>7. Política laboral (reforma)</li> <li>8. Falta de innovación en el sector</li> <li>9. Telecomunicaciones Como vía de contacto nacional e internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para el acceso a alta tecnología</li> <li>2. Resistencia al cambio muy elevada.</li> <li>3. Régimen tributario es una barrera para su desarrollo.</li> <li>4. Tramitología excesiva para el crecimiento de la pequeña empresa.</li> <li>5. Desregulación del sector maderero, sobretudo en la explotación de la materia prima.</li> <li>6. Bajo poder adquisitivo de la población por desempleo.</li> <li>7. Bajos niveles de inversión estatal en el sector</li> <li>8. Desfavorable ubicación geográfica del taller con relación a la competencia</li> <li>9. Competidores mejor posicionados en el mercado</li> <li>10. Altos índices de violencia en la región.</li> <li>11. Aumento en los últimos años de la inseguridad</li> <li>12. Crecimiento constante de productos sustitutos.</li> </ol>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener instalaciones propias y adecuadas apropiadamente para su producción</li> <li>2. Mano de obra altamente calificada.</li> <li>3. Calidad de sus productos altamente calificada.</li> <li>4. Buena efectividad de ventas</li> <li>5. Uso de economías de escala</li> <li>6. Buena definición de funciones del personal</li> <li>7. Flexibilidad en la producción</li> <li>8. Estabilidad de los trabajadores</li> <li>9. Buen nivel de remuneración.</li> <li>10. Buena imagen corporativa.</li> <li>11. Buen uso de la experiencia productiva</li> <li>12. Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>13. Efectividad en producción y cumplimiento</li> <li>14. Adecuado nivel tecnológico de producción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar capital de trabajo.</li> <li>2. Disponer de medios publicitarios de mercadeo que ayuden a promocionar los productos de la empresa. F4-O4</li> <li>3. Realizar promociones, segmentación socioeconómica de la población. F4-O4</li> <li>4. Crear sistemas de trabajo, jornadas, etc, que favorezcan – O7</li> <li>5. Generar cambios en la atención a los clientes con incentivos, servicio, etc.</li> <li>6. Reestructurar la planta de personal. F6,8 – O7</li> <li>7. Reducción de portafolio de productos para mayor énfasis en Prod. Estrella. F3,4,5,7,10,11, 13 – O5,6,8</li> <li>8. Consecución de nuevos contratos. F3,4,5,7,10,12,14 – O3,4,5</li> <li>9. Investigación de mercados en forma permanente. F7,10,11 – O4,8,9</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar, en forma permanente, con un contador que organice detalladamente los movimientos contables y los informes financieros. F2,6 –A3,5</li> <li>2. Sistematizar todos los procesos de la empresa. F8 –A1,2</li> <li>3. Actualización de maquinaria y equipo. F5,7,11,13,14 – A1,9</li> <li>4. Reducción de costos de producción. F2,3,5,7 –A1,9,12</li> <li>5. Recuperación de antiguos clientes. F12 –A9,12</li> <li>6. Crear área de recursos humanos F8,9 –A 2</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos de producción muy elevados.</li> <li>2. Bajo nivel de producción</li> <li>3. Dificultad en la toma de decisiones oportunas</li> <li>4. Deficiencia en la distribución y transporte de mercancía.</li> <li>5. Ausencia de tecnología de computadores</li> <li>6. Falta de optimización de recursos disponibles.</li> <li>7. Baja motivación del personal.</li> <li>8. Ausencia de sistemas de auto evaluación</li> <li>9. Deficiencia en la delegación de funciones</li> <li>10. Ausencia de inversión en investigación y desarrollo</li> <li>11. Baja inversión de capital para satisfacer la demanda.</li> <li>12. Ausencia de planes estratégicos y de control</li> <li>13. Falta de agresividad para enfrentar la competencia.</li> <li>14. Poca flexibilidad de estructura organizativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar proveedores internacionales para la consecución de la materia prima mas barata y de mejor calidad. D1,6,12 – O5,8</li> <li>2. Compra de computador y software empresarial. D10,17 – O8</li> <li>3. Consecución de un medio de transporte propio, por medio de crédito o leasing.</li> <li>4. Realizar planes estratégicos para cada año de ejercicio.</li> <li>5. Implementar en la organización las herramientas del Balance Score Card. D 12 – O 6</li> <li>6. Presentar Planes de Negocio financieros a fin de conseguir capital de trabajo accesible. D 13,15 – O 1,2</li> <li>7. Mejoramiento en la eficiencia del capital circulante.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer integración vertical con los proveedores. D1,13 ,18 – A1,2,7,9</li> <li>2. Ampliar nivel de ventas, bajando ligeramente los índices de rentabilidad.</li> <li>3. Crear sistemas de incentivos para los trabajadores, como capacitación, recreación, etc.</li> <li>4. Incentivar a las directivas por medio capacitación con conferencias, videos, seminarios, etc</li> <li>5. Reubicación de la empresa en una zona de mayor movimiento para este tipo de negocios. D 1,4– A8</li> <li>6. Aumento de uso de activo inmovilizado. D 6,11 – A1</li> <li>7. Análisis y socialización de la situación actual de la empresa con base en este estudio. D3,8,9,10,12 – A 2,9,12</li> </ol>

15. Bajo uso de la capacidad de endeudamiento 16. Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. 17. Deficiente capacidad de innovación 18. Baja participación en el mercado	D 11 – O 4,6 8. Apalancamiento en deudas de largo plazo. D11,15 – O2,5 9. Mejorar índices de liquidez  10. Mejoramiento en las comunicaciones. D5,6 –O 5,9 11. Diseñar un sistema de información administrativa. D 5,6,8,14 – O 7	8. Buscar asesoría externa para el manejo administrativo de la – A 1,2,9 9. Crear un sistema de control de calidad. D 1,5,6,8,10,12,18 –A 1,2,9,12 10. Penetración en el mercado 6,9,12 11. Consolidación del mercado actual D 13,16,17,18 –  12. Desarrollar políticas de atención al cliente D 12,13,17,18 – A 6, 9,12 13. Regular actividades y funciones de los trabajadores. D 6,7,9 – A2,7 14. Capacitación laboral. D 6,7,9 – A2,7 15. Implementar sistemas de motivación al personal. D 6,7,9 – A2,7
--	--	---

Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA, base para la formulación de estrategias de la compañía.

**b) Análisis De Vulnerabilidad.** Vamos a analizar los principales puntos débiles sobre los que soportaríamos las estrategias de esta empresa, teniendo en cuenta lo expuesto por los propietarios de la misma y de algunos de sus empleados. Para tal efecto se han definido previamente los siguientes puntos básicos:

- Innovación
- Apertura económica
- Competencia
- Mercadeo
- Recursos físicos
- Producción
- Recursos financieros
- Calidad de productos
- Capacidad directiva: toma de decisiones
- Inversión de capital
- Eficiencia
- Capacidad directiva: planeación

**Tabla 27. Diagrama De Vulnerabilidad Taller Arroyo**

Puntual	Amenaza	Conse- cuencias	Impacto de amenaza		Probabi- lidad. de ocurren.		Capacida de reacción		Grado de Vulnera- bilidad
			0	10	0	1	0	10	
(a) Innovaci ón	Falta de innovación en el sector	Pérdida de participación En el mercado	8		0.5		3		IV
(b) La aper-tura econó-mica	Aumento de competidores	Pérdida de utilidades	7		0.7		3		IV
(c) Competen- cia	Desregula-ción del sector maderero,	Acapara- miento de insumos	6		.0.4		5		III
(d) Posición en el mercado	Competido-res mejor posicionados	Pérdida de la capacidad de venta	7		0.6		5		III
(e) Recursos materiales	No tener instalaciones propias y adecuadas para la producción	Mayor dificultad en costos de producción	4		0.8		1		IV
(f) Producción	Costos de producción muy elevados	Baja compe- titividad en precios	6		0.8		1		IV
(g) Financiero	Baja inversión de capital para satisfacer la demanda.	Baja capacidad de contratación	8		0.8		1		I
(h) Calidad	Calidad deficiente de sus productos	Bajo poder de ventas	9		0.1		9		III
(i) Dirección	Dificultad en la toma de decisiones oportunas	Pérdida poder de negociación y reacción	8		0.6		7		III
(J) Inversión	Ausencia de inversión en investigación y desarrollo	Desventaja frente a competencia	8		0.9		2		I
(k) Recursos materiales	Falta de optimización de recursos disponibles	Baja capacidad productiva y competitiva	6		0.6		8		III
(l) Dirección	Ausencia de planes estratégicos	Desorganizac ión admi- nistrativa	9		0.4		8		III

**Tabla 28. Grado De Vulnerabilidad Taller Arroyo**

<b>Alto 10</b>		<b>INDEFENSA (I)</b>				<b>EN PELIGRO (II)</b>						
<b>10</b>												
<b>9</b>												
		<b>(J)</b>										
<b>7</b>												
<b>6</b>												
	<b>(f)</b>						<b>(i)</b>					
			<b>(b)</b>									
			<b>(a)</b>									
	<b>(e)</b>											
<b>3</b>					<b>(c)</b>							
<b>2</b>												
<b>1</b>									<b>(h)</b>			
	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
<b>Bajo 10</b>		<b>VULNERABLE (IV)</b>				<b>PREPARADA (III)</b>						
<b>Bajo 10</b>		<b>Capacidad de Reacción</b>										<b>Alto 10</b>

La calificación que resulte en el cuadrante I indica que la empresa está indefensa, en el grado en que señale el cuadrante, y que por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren aún mas su capacidad de reacción. En el cuadrante III, la empresa está preparada para reaccionar, siendo el estado ideal. El cuadrante IV, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

- a) Innovación:** en este punto la empresa representa un grado de vulnerabilidad III, en donde existe una gran amenaza y probabilidad de ocurrencia, pero asociada a una gran capacidad de respuesta efectiva con nuevas estrategias que desarrollen su capacidad innovadora en la producción, distribución y comercialización.

- b) **Apertura económica:** la apertura económica ubica a la empresa en un grado IV de vulnerabilidad, en donde este factor puede ocasionar mucha dificultad, por lo tanto debe prepararse para minimizar sus efectos y competir en un medio cada vez mas abierto.
- c) **Competencia:** igual que en el caso anterior, la empresa poca ingerencia tiene sobre este factor, y por lo tanto debe estar preparada para que la desregulación del mercado no afecte su nivel de competitividad.
- d) **Mercadeo:** la empresa se encuentra en un grado IV de vulnerabilidad, en donde su capacidad de respuesta es aceptable, pero permanecer inactivo representa fielmente el estancamiento en el cual se encuentra.
- e) **Recursos físicos:** Su capacidad de respuesta también es aceptable, pero requiere cierto grado de cuidado para que el recurso existente pueda ser aprovechado de la manera mas óptima.
- f) **Producción:** este punto, relacionado con los costos de producción, es fundamental en la empresa y se ubica en un grado IV de vulnerabilidad en los límites del grado I, lo que hace pensar en su muy baja capacidad de respuesta ante un mediano impacto de amenaza, supeditada al gran poder de negociación de los proveedores, que elevan los costos de producción.
- g) **Recursos financieros:** relacionado especialmente con la inversión presenta un grado de vulnerabilidad I, que obliga a pensar en medidas estratégicas inmediatas conducentes a refinanciar a la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones de corto plazo.
- h) **Calidad de productos:** otro punto fundamental es este de la calidad de sus productos, en donde la empresa se encuentra en un grado III, en un estado ideal, con buena capacidad de reacción y con un bajo impacto, porque su estado actual de calidad es bueno.
- i) **Capacidad directiva: toma de decisiones:** se encuentra en un grado III, pero muy cercana a un grado II, por lo que debe emprender acciones tendientes a mejorar su capacidad de reacción ante un impacto muy amenazante.
- j) **Inversión de capital:** ubicada en el grado I de indefensión ante la amenaza, requiere una revisión urgente de inversionistas o de situación financiera para reactivar todos los procesos directivos.



- k) **Eficiencia:** hace referencia a la optimización de los recursos existentes. Aunque existe un grado de amenaza moderadamente alto, la empresa tiene suficiente capacidad de reacción para contrarrestarlo mediante estrategias que aumenten la producción.
- l) **Capacidad directiva: planeación:** se encuentra ubicada en el grado III, con buena capacidad de reacción, pero con una incidencia importante de esta amenaza que es fundamental contrarrestarla para impulsar todo el desarrollo de la empresa.

## **6.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **6.4.1 MISIÓN CORPORATIVA.**

Aprovechando su amplia experiencia en el sector de las maderas, la empresa TALLER ARROYO, se propone servir con eficiencia en la comercialización de los productos de la madera, tanto elaborados, como intermedios y primarios, que permitan al consumidor adquirir de una manera fácil y económica dentro de un amplio y diversificado portafolio de productos y servicios. Contribuyendo al desarrollo económico e industrial de la ciudad y protegiendo el medio ambiente, con políticas preventivas y de reforestación

Entregar al mercado maderas de calidad para la construcción y la industria, con servicio y condiciones comerciales competitivas, aportando nuestro talento y recursos al bienestar económico y social de la ciudad.

Mediante:

- Gente talentosa y perseverante
- Costos competitivos
- Vínculos sólidos con nuestros aliados comerciales
- Productos innovadores de categoría
- Servicio siempre puntual y completo
- Tecnología y procesos orientados hacia la excelencia
- Crecimiento en los mercados en que competimos

**6.4.2 Visión Corporativa.** Constituirse en un lapso no mayor de cinco años en la empresa comercializadora y fabricante de productos de maderas que mejor satisfaga las necesidades del consumidor de este sector, tanto en calidad y variedad, como en precios y distribución, en el mercado de la ciudad de Pasto.

### **6.4.3 Objetivos Corporativos.**

- a) **Objetivos de Crecimiento:**

- Posición en el mercado: consolidación en el mercado actual, mediante el permanente control de calidad, servicio al cliente y desarrollo de mercadeo.
  - Crecimiento de nuevas líneas de producto: especialmente relacionadas con la integración vertical hacia atrás con los proveedores de madera para la consecución menos costosa de la materia prima para la producción propia y para la redistribución como agente intermediario a los demás consumidores.
  - Entrar, en el siguiente año de funcionamiento, entre los diez primeras empresas comercializadoras de la ciudad, legalmente reconocidas.
  - Al finalizar el quinto año, ubicarse entre las tres mejores empresas del mercado de la ciudad.
  - 10 % de aumento cuota de mercado , en la ciudad de Pasto
- b) **Innovación:** compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.
- Presentar a los consumidores un amplio y detallado portafolio de productos, con sus principales usos y características.
  - Elaborar sistemas de distribución que garanticen puntualidad y cumplimiento de los pedidos de los clientes.
  - Tener un amplio conocimiento de los clientes potenciales, mediante una permanente investigación de mercados
- c) **Productividad:** niveles de producción que deben alcanzarse
- Reducir en un los costos unitarios y globales de producción para según análisis de su capacidad y de acuerdo a planeación anual.
  - Optimizar los gastos operativos, administrativos, generales, etc, con el fin de apoyar la reducción de costos.
  - Establecer metas anuales de producción de acuerdo a estudios anuales de investigación de mercados.
- d) **Recursos físicos y financieros:** fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
- Mejorar la eficiencia en la utilización del Capital Circulante, mediante el mejoramiento de los indicadores financieros, previamente establecidos y monitoreados en forma continua.
  - Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- e) **Rentabilidad:** ganancia que la empresa quisiera generar.
- La empresa deberá generar una utilidad Neta aproximada de por lo menos un 20% sobre las ventas y una utilidad Bruta del 30% sobre las ventas.

- f) **Desempeño global y desarrollo:** la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.
- Incrementar en un 10% la Cifra de Negocios anualmente
  - Establecer un incremento anual del 20% Ingresos procedentes de: clientes nuevos, zonas geográficas nuevas, nichos de mercado nuevos, líneas productivas o productos nuevos, aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes.
  - Consolidar su desarrollo comercial creando áreas específicas de operación como las de servicio técnico y de comercialización y mercadeo.
  - Desarrollar y poner en marcha un sistema de investigación y desarrollo orientado a proveer nuevas herramientas de producción y comercialización de productos y servicios
- g) **Responsabilidad pública:** indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades.
- Generar un beneficio ambiental proporcionalmente mayor al daño ocasionado por la explotación de los recursos naturales.
  - Comprometer a los clientes con la generación de valor ambiental.
- h) **Desarrollo humano:** generar una actitud permanente de desarrollo del capital humano mediante una adecuada selección de personal y una motivación eficiente.

## 6.5 OPCIONES ESTRATÉGICAS

**6.5.1 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS.** Para determinar con mayor claridad que tipo de estrategias le conviene utilizar a la empresa Taller Arroyo, para alcanzar sus objetivos de desarrollo y crecimiento en el mercado del sector de la madera,, nos apoyaremos, adicionalmente a los análisis hechos, en las páginas anteriores, en el estudio matricial de la política direccional (MPD), en la posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA) y en la matriz de los vectores de crecimiento.

### a) Estrategias ofensivas, intensivas o de crecimiento

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación
- Integración vertical
- Fusiones

- Adquisiciones
- Operaciones conjuntas
- Innovación
- Alianzas estratégicas

**b) Estrategias defensivas**

- Reducción o ennichamiento
- Desinversión
- Liquidación
- Recuperación

**c) Estrategias genéricas**

**6.5.2 Análisis Vectorial De Crecimiento.**

**Tabla 29. Matriz del Crecimiento Vectorial Taller Arroyo**

Opciones de Mercado		Productos Actuales	Productos Mejorados	Extensión De Línea	Productos Nuevos
	Mercado Actual				
	Mercado Extendido	↓	→		
	Mercado Nuevo. Local			↘	→
	Mercado Nuevo. Nacional				↓
Desarrollo de Producto					

Según esta matriz, una de las opciones estratégicas que mejor podría representar el crecimiento de la empresa Taller Arroyo, sería:

- Penetrar los mercados existentes con productos actuales
- Ampliarse a mercados extendidos con productos mejorados
- Penetrar nuevos mercados con productos nuevos

**6.5.3 Matriz De Política Direccional.** Para determinar el punto en que se encuentra la empresa Taller Arroyo con respecto a la Política Direccional que deba seguir según esta matriz, se trasladan los valores obtenidos de las matrices MEFI Y MEFE de las páginas anteriores

MEFI = 2.67 y MEFE = 2.03

**Tabla 30. Matriz MPD Taller Arroyo**

Capacidades de la Empresa (valores de MEFI)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Alto	Diversificación	Segmentación del Mercado	Liderazgo En el Mercado. Innovación
	<b>3</b>	Retiro en Fases Fusión	Mantenimiento de Mercado	Expansión. Diferenciación del Producto
	<b>2</b>	Retiro de Inversión	Imitación Retiro en Fases	Generación de Efectivo
	<b>1</b>	No Atractivo	Promedio Potencial del Mercado	Atractivo
	Potencial de Mercado (valores de MEFE)			

En nuestro medio, el potencial del mercado en el sector de las maderas se encuentra en un nivel promedio entre atractivo y no atractivo y la capacidad de respuesta de la empresa Taller arroyo es normal, tendiente a la baja, lo que implicaría que una de las opciones estratégicas generales estaría representada de mejor forma en la concentración de productos y servicios, manteniendo los de mayor representatividad para ejercer una mayor penetración en el mercado.

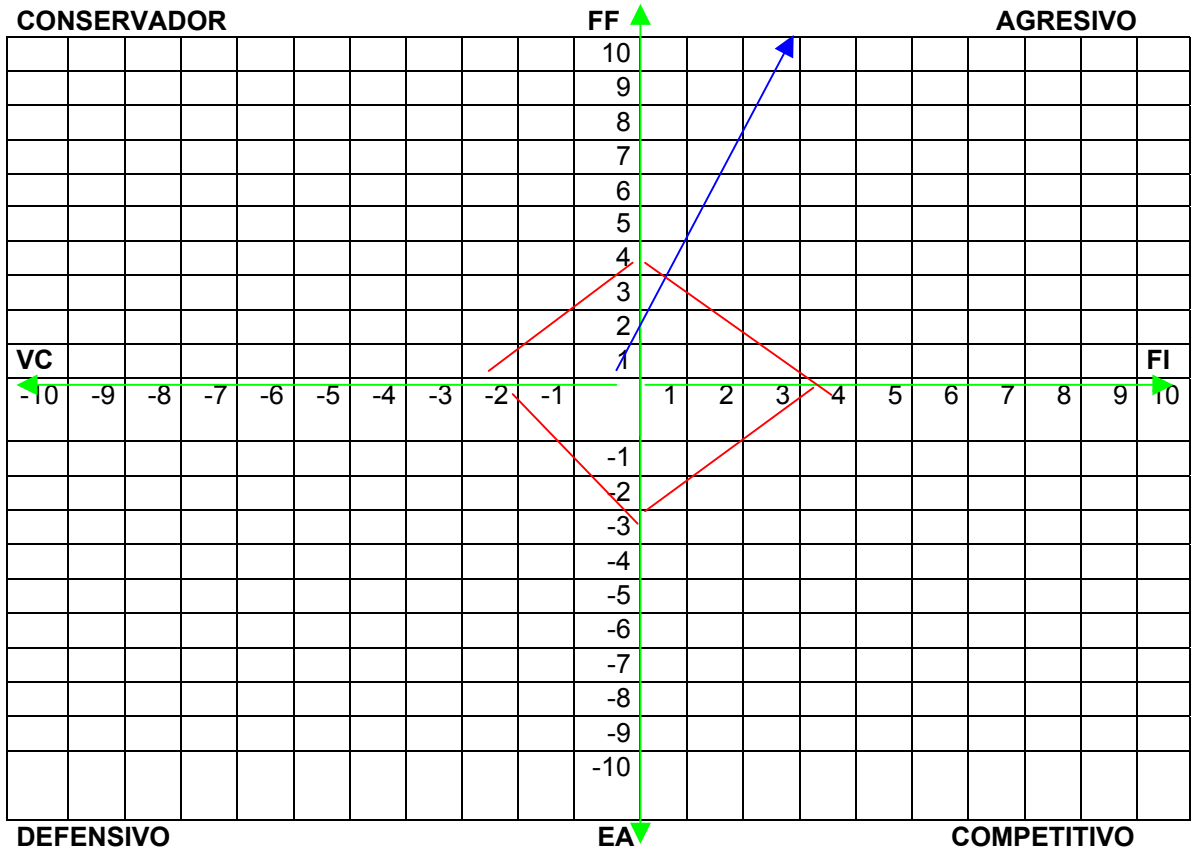
#### 6.5.4 Revisión Estratégica Global.

**Tabla 31. Análisis De Posición Estratégica Taller Arroyo**

a. ESTABILIDAD AMBIENTAL	Calificación							PRO-MEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Cambios políticos</li> <li>• Inflación</li> <li>• Políticas Gubernamental</li> <li>• Agresividad de la Competencia.</li> <li>• Variación de la demanda</li> <li>• Capacidad de compra de los Clientes</li> </ul>		x	x	x	x			

<b>CALIFICACIÓN PROM DEL FACTOR</b>		2	4	3	4	5		2.57
<b>b. FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>Calificación</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
					x			
1. Tasa de Crecimiento Sector Industrial					x			
2. Barreras de Entrada					x			
3. Sustitución de Productos	x							
4. Know How				x				
5. Índices de Productividad			x					
6. Poder de los Proveedores							x	
<b>CALIFICACIÓN PROM DEL FACTOR</b>	0	1	2	3	8	0	6	3.3
<b>c. VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>Calificación</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
			x		x	x		
1. Participación en el Mercado			x		x			
2. Portafolio de Productos						x		
3. Calidad del Producto				x				
4. Calidad del Servicio al Cliente				x	x			
5. Imagen Corporativa				x				
6. Capacidad de Respuesta al Cliente				x				
7. Lealtad del consumidor				x				
8. Control sobre proveedores	x							
9. Distribución	x							
<b>CALIFICACIÓN PROM DEL FACTOR</b>	0	2	2	9	8	5	0	2.8
<b>d. FUERZA FINANCIERA</b>	<b>Calificación</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
				x		x		
1. Apalancamiento Financiero			x			x		
2. Liquidez						x		
3. Capacidad de capitalizar	x							
4. Acceso a Crédito						x		
5. Tasa de Retorno				x				
6. Capital de trabajo				x				
7. Flujo de caja					x			
8. Rentabilidad						x		
9. Índices de actividad						x		
<b>CALIFICACIÓN PROM DEL FACTOR</b>	0	1	0	9	4	20		3.7

**Figura 5. Posición Estratégica Y Evaluación De Acciones PEEA**



Los resultados son: EA = 2.5; FI = 3.3; VC = 2.8; FF = 3.7

Eje vertical: FF - EA  
 $3.7 - 2.5 = 1.2$

Eje horizontal: FI - VC  
 $3.3 - 2.8 = 0.5$

El análisis realizado anteriormente indica que la posición estratégica de la empresa se encuentra en el cuadrante **Agresivo**, por lo tanto:

- Debe mantener su fuerza financiera, permaneciendo muy pendiente del desempeño de la industria.
- Debe aprovechar su ventaja competitiva y las condiciones del ambiente para diseñar estrategias de penetración y de concentración con el fin de contrarrestar sus debilidades financieras y del entorno industrial para mejorar su participación en el mercado

- Se debe pensar en estrategias ofensivas, de agresividad en la competencia diseñando programas de mercadeo que capturen mas clientes y mejor fidelizados.
- También se puede pensar en estrategias de desarrollo del mercado, y desarrollo del producto, con el fin de introducir los mismos productos u otros mas desarrollados en diferentes áreas geográficas de nuestro país.

## 6.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Retomando lo expuesto al principio de este capítulo, y ya habiendo hecho un análisis a través de las anteriores matrices, podemos ir orientando nuestra formulación de estrategias con base en las opciones ofrecidas. Para el caso que nos ocupa, todo parece indicar que dentro de dichas opciones que nos ofrece la planeación estratégica, unas de las mas indicadas son las estrategias ofensivas, especialmente las estrategias de penetración.

Para iniciar el proceso de formulación de las estrategias, es fundamental, que establezcamos los factores claves de éxito, para poder derivar de allí, las diferentes metas y estrategia que nos vamos a proponer.

Los factores claves de éxito que se pueden establecer para la empresa Taller Arroyo son:

- Reorganización administrativa
- Modernización tecnológica
- Mejoramiento continuo de la producción
- Reorganización financiera
- Plan general de mercadeo
- Desarrollo de recursos humanos

**Tabla 32. Matriz De Correlación De Objetivos Taller Arroyo**

Areas Func. / Proy. Estrat.	Área Financieros	Área Mercadeo	Área Administrativa	Área T. Humano	Área Producción.	Otra
Proyecto a)			X			
Proyecto b)						X
Proyecto c)					X	
Proyecto d)	X					
Proyecto e)		X				
Proyecto f)				X		



**6.6.1 Estrategias Y Planes De Acción.** Siguiendo la metodología de la planeación estratégica vamos a correlacionar estrategias para cada proyecto enunciado en el párrafo anterior:

- a) Reorganización administrativa
- b) Modernización tecnológica
- c) Mejoramiento continuo de la producción
- d) Reorganización financiera
- e) Plan general de mercadeo
- f) Desarrollo de recursos humanos

### 6.6.2 Matriz De Estrategias Y Planes De Acción Taller Arroyo

<b>Tabla 33. Proyecto a): Reorganización Administrativa</b>					
<b>Objetivo:</b> Reorganizar la estructura administrativa de la empresa, como base fundamental para la planeación estratégica					
<b>Estrategia</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas y Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Capacitación de directivas	Conferencias, seminarios, etc.	Realizar cuatro actividades en el año	Jefe de recursos humanos	Salas de conferencias, computador, cartillas, artículos, documentos, etc.	Número de horas / persona
Análisis de la Situación actual de la empresa, con estudio preeliminar de este trabajo de grado	Reuniones semanales con las directivas, para el desarrollo de este trabajo	Al finalizar el presente año, tener un análisis muy significativo de la situación de la empresa	Gerente y asesor externo	Documento final de trabajo de grado, otros informes	Informe del diagnóstico final
Socialización del análisis a directivas y demás empleados	Reuniones mensuales para dar a conocer cambios en la empresa	Realizar 12 reuniones informativas en el año con todo el personal	Gerente y jefe recurso humanos	Computador videobeam, carteleras, proyectores, etc.	Grado de conocimiento (%) / # personas
Buscar asesorías externas de manejo administrativo.	Contratar a un experto en planeación estratégica para implementar cambios por 6 meses	Al finalizar el año 2006, tener reestructurada la administración de la empresa	Gerente y asesor externo	.Documentos , revistas, libros, ayudas audiovisuales	Grado de mejoramiento con relación a la situación actual
Reestructurar la planta de personal	Definir las necesidades de cada área, para su reestructuración	Tener definida la planta de personal a Febrero del 2006	Asesor y jefe recursos humanos	Manuales de selección de personal	# de cargos reestructurados / total de cargos

**Tabla 34. Proyecto b): Modernización Tecnológica**

<b>Objetivo:</b> Actualizar todos los procesos productivos y administrativos con base en la nueva tecnología					
<b>Estrategia</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Sistematización de procesos	Compra de equipos de cómputo y software necesario	Al finalizar el año 2006 tener sistematizados procesos básicos de funcionamiento	Gerente y asesor de sistemas	Computadores, manuales, discos compactos, disquetes, software	# de equipos / personal administrativo
Actualización de maquinaria industrial	Compra, venta y/o permuta de maquinaria	Lograr la modernización del 50% de los equipos en el lapso de 2 años	Gerente y jefe de producción	Catálogos, Internet, Teléfono, directorios	# equipos actualizados / total de equipos
Mejoramiento de telecomunicaciones	Compra de equipos y servicios de comunicación	Tener funcionando en tres meses equipos básicos como celulares, fax, servicio de Internet	Gerente	Teléfono, fax, celulares,	# de equipos / total personas

<b>Tabla 35. Proyecto c): Mejoramiento Continuo De La Producción</b>					
<b>Objetivo:</b> Mejorar en forma sistémica los procesos de producción que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa.					
<b>Estrategia</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Integración vertical con proveedores	Buscar acercamiento y negociaciones con los proveedores	Al finalizar el años 2006 tener cerrado el negocio con dos proveedores	Gerente	Llamadas telefónicas entrevistas, reuniones de trabajo	# total de proveedores integrados / total proveedores contactados
Reducción de portafolio de productos	Seleccionar los productos de acuerdo a su rotación y a su aporte a los activos	Trabajar en un plazo de tres meses con 3 o 4 productos básicos	Gerente y jefe de producción	Reuniones de trabajo, documentos contables, documentos de producción	% de reducción de productos
Consecución nuevos contratos	Realizar contactos con almacenes y empresas de la construcción	Al finalizar el año tener concretados 10 nuevos contratos	Gerente y jefe de mercadeo	Llamadas telefónicas entrevistas, reuniones de trabajo	# de contratos / # contactos realizados
Reubicación de la planta de producción	Buscar nuevas opciones de ubicación del negocio	En año y medio tener concretadas al menos tres opciones	Gerente	Inmobiliarias, periódicos, transporte terrestre	# de opciones concretadas / # opciones presentadas
Crear sistemas de control de la calidad	Implementar sistema ISO 9001 , contratar asesor	Tener terminado proceso de garantía de la calidad a fines del año 2007	Gerente y asesor externo	Documentos normas ISO, Internet, computador, papel	
Reducción de costos de producción	Compras de contado, Descuentos , optimización de recursos	Reducción de costos en al menos un 10% al finalizar el año	Gerente y jefe de producción	Reuniones de trabajo, documentos contables, documentos de producción	Costos año 2006 / costos 2005 x 100

**Tabla 36. Proyecto d): Reorganización Financiera**

**Objetivo:** Crear una infraestructura financiera estable, que garantice el buen funcionamiento de la empresa, así como su expansión a.

<b>Estrategia</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Apalancamiento en deudas de largo plazo	Buscar créditos de largo plazo y de fomento a la inversión	Presentar un proyecto de inversión antes de tres meses	Gerente y contador	Entrevistas personales, entrevistas telefónicas, Internet, doctos contables	TIR Y VAN del proyecto
Incremento de la inversión en capital de trabajo	Buscar créditos, inversionistas externos o capital semilla	Aumentar capital de inversión en un 20%, en el primer año	Gerente y contador	Entrevistas personales, entrevistas telefónicas, Internet, doctos contables	% de incremento
Mejoramiento en la eficiencia del capital circulante	Comprar materia prima con capital de largo plazo o con descuentos por pronto pago	Disminución de créditos de corto plazo en un 20% al primer año	Gerente y contador	Documentos contables, calculadora, papel	% de disminución
Aumento del uso del Activo Inmovilizado	Optimizar el uso de todos los recursos aumentando capacidad de trabajo o subcontratación a empresas externas	Incremento del uso del activo en un 80% para el primer año	Gerente, jefe de producción y contador	Documentos contables, informes de producción calculadora, papel	% de incremento
Mejoramiento de indicadores de liquidez	Aumentar la rotación de inventarios y optimizar uso de materia prima y sobrantes	Incrementar indicadores de liquidez cercanos a 2	Gerente, jefe de producción y contador	Documentos contables, informes de producción calculadora, papel	Razón circulante Capital de trabajo neto Prueba ácida

**Tabla 37. Proyecto e): Plan General De Mercadeo**

<b>Objetivo:</b> Diseñar un plan de mercadeo institucional que apoye constantemente todos los procesos productivos y de comercialización					
<b>Estrategia</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Penetración en el mercado	Planes de venta Campañas publicitarias Contratar asesor.	Incrementar las ventas en un 20% para el primer año	Gerente y jefe de mercadeo	Radio, televisión prensa, Internet, computador	% participación en el mercado
Investigación de mercados	Encuestas clientes activos y clientes potenciales	Realizar una encuesta de investigación al año	Jefe de mercadeo	Encuestas, Internet, visitas, Documentos de mercadeo, documentos de la competencia, etc.	# de encuestas / total de población objeto No se requieren
Desarrollo de políticas de atención al cliente	Capacitación al personal en actividades de atención al cliente Encuestas de atención al cliente	Lograr una satisfacción del cliente mayor del 70% durante el primer año y del 80% 2° año y 90% 3° año	Gerente y jefe de mercadeo	Documentos de mercadeo, computador, papel	% de satisfacción del cliente
Recuperación de antiguos clientes	Contactos con clientes antiguos	Lograr efectividad de recuperación de dos clientes por mes	Gerente y jefe de mercadeo	Entrevistas personales y telefónicas	# clientes recuperados / # clientes visitados
Consecución de nuevos contratos: alianzas estratégicas con empresas de la construcción	Contactos con nuevos clientes	Realizar dos contactos nuevos por mes	Gerente y jefe de mercadeo	Entrevistas personales y telefónicas	# de clientes nuevos 7 # de clientes visitados
Consolidación en el mercado actual	Control de la calidad Precios competitivos	Aumentar el 5% de participación en mercado	Jefe de mercadeo	Informes de contabilidad, de producción, de control de la calidad, prensa, radio tv, internet.	% de participación en el mercado

**Tabla 38. Proyecto f): Desarrollo De Recursos Humanos**

<b>Objetivo:</b> Desarrollar el talento humano, como base de un desarrollo y crecimiento sostenible de todos los procesos de la organización.					
<b>Estrategia</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Crear área funcional de Recursos Humanos	Nombrar Jefe de Recursos Humanos	Al finalizar el año tener estructurada el área y funcionando	Gerente	Códigos, normas, manuales, etc.	% de cumplimiento
Regular actividades y funciones de los trabajadores	Creación de reglamento interno y manual de funciones	Tener elaborado el reglamento durante el primer trimestre del 2006	Jefe de recursos humanos	Códigos, normas, manuales, etc.	% de cumplimiento de las normas
Capacitación laboral de los empleados	Charlas, conferencias, seminarios sobre temas de interés común	Realizar una actividad de capacitación mensual	Jefe de recursos humanos	Conferencias, seminarios, charlas educativas, documentos escritos, etc.	# actividades programadas / # actividades realizadas
Implementación de sistemas de motivación para los empleados	Incentivos por productividad, concursos, capacitación, recreación	Lograr una satisfacción del cliente interno mayor del 70% durante el primer año y del 80% 2° año y 90% 3° año	Jefe de recursos humanos	Recursos económicos, paseos, programas culturales, conferencias, etc.	% de satisfacción del cliente interno
Diseñar un sistema de información administrativo	Implementar una base detallada de datos de los empleados,	Tener montado un sistema efectivo durante el primer trimestre	Jefe de recursos humanos	Computador, software, etc.	% de efectividad de los sistemas de información

**6.6.3 Presupuesto.** Para el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Taller arroyo, se van a tener las siguientes consideraciones:

- Ejecución del plan en un periodo de tres años
- Recursos económico disponibles para su ejecución muy limitados
- Cultura organizacional resistente al cambio

Se va a discriminar los gastos siguiendo el mismo esquema propuesto en la Matriz de estrategias y plan de acción del capítulo anterior, así:

a) Reorganización administrativa

<b>ACTIVIDAD PROPUESTA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Conferencias, seminarios, etc.	1.200.000
Reuniones semanales con las directivas, para el desarrollo de este trabajo	500.000
Reuniones mensuales para dar a conocer cambios en la empresa	200.000
Contratar a un experto en planeación estratégica para implementar cambios	6.000.000
Definir las necesidades de cada área, para su reestructuración. (asesores externos., secretaria, contador)	21.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>29.500.000</b>

b) Modernización tecnológica

<b>ACTIVIDAD PROPUESTA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Compra de equipos de cómputo y software necesario	8.000.000
Compra, venta y/o permuta de maquinaria (puede aplazarse)	50.000.000



Compra de equipos y servicios de comunicación	2.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>60.000.000</b>

c) Mejoramiento continuo de la producción

<b>ACTIVIDAD PROPUESTA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Buscar acercamiento y negociaciones con los proveedores	500.000
Seleccionar los productos de acuerdo a su rotación y a su aporte a los activos	No se requiere inversión. económica
Realizar contactos con almacenes y empresas de la construcción	500.000
Buscar nuevas opciones de ubicación del negocio	No se requiere inversión. económica
Compras de contado, descuentos especiales, optimización de recursos	No se requiere inversión. económica
Implementar sistema ISO 9001 (asesor)	6.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>7.000.000</b>

d) Reorganización financiera

<b>ACTIVIDAD PROPUESTA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Buscar créditos de largo plazo y de fomento a la inversión	No se requiere inversión económica
Buscar créditos, inversionistas externos o capital semilla	No se requiere inversión económica

Comprar materia prima con capital de largo plazo o con descuentos por pronto pago	No se requiere inversión económica
Optimizar el uso de todos los recursos aumentando capacidad de trabajo o subcontratación a empresas externas de capacidad productiva instalada	No se requiere inversión económica
Aumentar la rotación de inventarios y optimizar uso de materia prima y sobrantes	No se requiere inversión económica
<b>TOTAL</b>	000.00

e) Plan general de mercadeo

<b>ACTIVIDAD PROPUESTA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Planes de venta Campañas publicitarias	5.000.000
Encuestas clientes activos y clientes potenciales	1.000.000
Capacitación al personal en actividades de atención al cliente Encuestas de atención al cliente	3.000.000
Contactos con clientes antiguos	No se requiere inversión económica
Contactos con nuevos clientes	No se requiere inversión económica
Control de la calidad	No se requiere inversión económica
Precios competitivos	No se requiere inversión económica
<b>TOTAL</b>	<b>9.000.000</b>

f) Desarrollo de recursos humanos

<b>PROPUESTA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>

Nombramiento Jefe de Recursos Humanos	6.000.000
Creación de reglamento interno y manual de funciones	200.000
Charlas, conferencias, seminarios sobre temas de interés común, superación personal	2.400.000
Incentivos por productividad, concursos, capacitación laboral, recreación	2.000.000
Implementar una base detallada de datos de los empleados,	500.000
<b>TOTAL</b>	<b>11.100.000</b>

El valor total del presupuesto para la ejecución del plan estratégico de la empresa Taller arroyo para el año 2006 es de Ciento Cinco Mil Quinientos Pesos (\$ 105.000.500)

**6.6.4 Difusión Y Alineación Estratégica.** Como se relacionó en el marco teórico, en esta etapa es fundamental que toda la organización tenga el pleno conocimiento del plan estratégico que se pretende desarrollar, a fin de que todos puedan intervenir y colaborar activamente del mismo. Por lo tanto se efectuará una especie de mercadeo interno de dicho plan en la búsqueda de los siguientes objetivos:

- Consolidar el proceso de comunicación interno de la organización
- Estimular el compromiso de los colaboradores
- Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica
- Propiciar el trabajo en equipó
- Facilitar el proceso de monitoreo y retroalimentación de lo planeado

Estos objetivos básicos de la difusión y la alineación se van a lograr bajo un esquema de alineamiento integral en donde se tenga una visión compartida y en la cual los procesos, las estrategias, los colaboradores y los clientes estén en la misma sintonía. Para el efecto, se realizarán las siguientes tareas:

- Realización de eventos y talleres especiales para todos los miembros de la organización a realizarse en el primer trimestre del año 2006

- Capacitaciones básicas a los trabajadores en temas relacionados con la planeación.
- Asesorías directas o personalizadas en los temas específicos de cada área, como sistemas de producción, formas de comercialización, control de la calidad, etc.
- Reuniones de evaluación y control tanto de comprensión de lo que se está realizando, como de las labores efectuadas.
- Elaboración de una cartelera permanente en donde se informarán todas las actividades a desarrollar en la empresa y en este caso las relacionadas con la divulgación de los planes estratégicos.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoreo del plan, puedan facilitarse los reprocesos y divulgarse de igual manera los logros, limitaciones y avances de este.

El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad de todos los integrantes de la organización.

## **6.7 PROCESO DE CONTROL**

Para el proceso de control en la empresa Taller arroyo, se debe implementar un sistema general de evaluación y control pues este proceso se encontraba totalmente ausente o tácitamente se llevaba a cabo mediante los informes financieros, los controles presenciales en la producción, etc.

De ahora en adelante, y siguiendo los lineamientos del presente plan estratégico se va a realizar el control y la evaluación con base a muchos indicadores de gestión básicos, clasificados bajo las siguientes perspectivas generales, según el modelo SIMEG (Sistema Integrado de Medición Estratégica de Gestión):

### **6.7.1 Índices De Gestión.**

a) **Perspectiva Externa o del Entorno.** Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos, sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de la organización

Se propone aquí un monitoreo de las siguientes variables del entorno:

- Comportamiento del IPC
- Tasas de Interés
- Índice de Inflación y Revaluación
- Tasa de Desempleo
- Índice de Crecimiento Económico del País
- Tasa de Interés Comparativas niveles reales peso / dólar
- Otros.

b) **Perspectiva Competitiva.** Conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores. Por tanto, son indicadores que determinan la permanencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio.

c) **Perspectiva Financiera.** Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

- Índice de valor agregado:

EVA = Utilidad de Operación Neta Después de Impuestos – Costo de capital.  
Representa el valor agregado a los accionistas al generar utilidades que exceden el costo del capital invertido por los mismos accionistas y el costo del capital pagado al sector financiero, a proveedores y demás acreedores.

- Índices de Rentabilidad

Margen de Utilidad Bruta =  $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$

Margen de Utilidad Bruta 2004 = 29 %

Margen de Utilidad Bruta 2005 = 32 %

Margen de Utilidad Bruta 2006 = 35 %

Margen de Utilidad Neta =  $\frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$

Margen de Utilidad Neta 2004 = 15.29 %

Margen de Utilidad Neta 2005 = 15.69 %

Margen de Utilidad Neta 2006 = 17.25 %

Rendimiento Sobre los Activos =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$

Rendimiento Sobre los Activos 2004 = 27.38 %

Rendimiento Sobre los Activos 2005 = 23.43 %

Rendimiento Sobre los Activos 2006 = 25.77 %

Rendimiento sobre Capital Contable =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$

Rendimiento sobre Capital Contable 2004 = 56.16 %

Rendimiento sobre Capital Contable 2005 = 38.52 %

Rendimiento sobre Capital Contable 2006 = 40 %

- Índices de Liquidez

Capital de Trabajo Neto = Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

Razón Circulante =  $\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$

Razón Circulante 2004 = 4.19

Razón Circulante 2005 = 6.17

Razón Circulante 2006 = 3

Prueba Ácida =  $\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$

Prueba Ácida 2004 = 3.67

Prueba Ácida 2005 = 5.47

Prueba Ácida 2006 = 3

- Índices de Actividad

Rotación de Inventarios =  $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$

Rotación de Inventarios 2004 = 10.29 cada 35 días

Rotación de Inventarios 2005 = 8.96 cada 40 días

Rotación de Inventarios 2006 = 12.0 cada 30 días

Rotación de Activos Totales =  $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$

## Activos totales

Rotación de Activos Totales 2004 = 1.79

Rotación de Activos Totales 2005 = 1.49

Rotación de Activos Totales 2006 = 1.97

- Índices de Endeudamiento

Razón de la Deuda =  $\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$

Razón de la Deuda 2004 = 23.86 %

Razón de la Deuda 2005 = 16.18 %

Razón de la Deuda 2006 = 25 %

Razón Cobertura Intereses =  $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Intereses}}$

Razón Cobertura Intereses 2004 = 2.83

Razón Cobertura Intereses 2005 = 3.21

Razón Cobertura Intereses 2006 = 4

d) **Perspectiva del Mercado y del Cliente.** Conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

Se debe mantener información permanente y confiable en tres dimensiones:

### 1) El Mercado

- Participación Total en el Mercado

PTM =  $\frac{\text{Ventas Totales de la Empresa}}{\text{Ventas totales del Sector}}$

- Niveles de Penetración de la Marca

Penetración de Marca =  $\frac{\text{Número de Establecimientos Cubiertos}}{\text{Total de Establecimientos}}$

- Top of Mind

T of M =  $\frac{\text{Número de Recordaciones}}{\text{Total Entrevistas}}$

## 2) El Cliente

- Índice de Satisfacción de Clientes

Valor Agregado =  $\frac{\text{Calidad Producto} + \text{Calidad del Servicio}}{\text{Precio} + \text{Entrega Oportuna} + \text{Postventa}}$

- Índice de Retención

IRC =  $\frac{\text{Total de Clientes Periodo 1} + 1}{\text{Total de Clientes Periodo 1}}$

- Índice de lealtad

IL =  $\frac{\text{Número de Compras de pdtos. en la empresa}}{\text{Número de Compras de Pdtos. a la Competencia}}$

## 3) La Comercialización

- Efectividad Comercial

EC =  $\frac{\text{Ventas Presupuestadas}}{\text{Ventas Ejecutadas}}$

- Productividad Comercial

PC =  $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$

- Eficacia en ventas

EV =  $\frac{\text{Clientes Activos}}{\text{Clientes en cartera}}$

**e) Perspectiva Interna.** Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente.

## 1) Procesos Gerenciales



- El Direccionamiento Estratégico

$$DE = \frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas}}{\text{Número de Actividades Programadas}} = \frac{25}{30} = 83.33\%$$

- La Toma de Decisiones

$$TD = \frac{\text{Número de Decisiones Estratégicas Tomadas}}{\text{Total de Decisiones Estratégicas Tomadas}}$$

- La Asignación de Recursos

$$AR = \frac{\text{Total de Recursos Presupuestados por Áreas}}{\text{Recursos Asignados por áreas}}$$

- La Inversión de Capital

$$IVC = \frac{\text{Inversión de Capital Ejecutada}}{\text{Inversión de Capital Presupuestada}} = \frac{80.000.000}{105.000.500} = 76.19\%$$

- El Control de Gestión

$$CG = \frac{\text{Índices de Gestión Satisfactorios}}{\text{Total de Índices Evaluados}} = \frac{30}{43} = 70\%$$

## 2) Procesos Operativos

- El Proceso Eficiencia Proveedores

$$PEP = \frac{\text{Total pedidos realizados}}{\text{Número de Pedidos Satisfechos}}$$

- El Proceso de Producción

$$IPr. = \frac{\text{Producción Ejecutada}}{\text{Producción Programada}}$$

$$Ides. = \frac{\text{Total de Desperdicios}}{\text{Total de Producción}}$$

$$I. \text{ Costo} = \frac{\text{Costo por Periodo de Producción}}{\text{Costo Planeado}}$$

**f) Perspectiva del Capital Intelectual.** Entendida como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación

de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

Son áreas sujetas a medición en esta perspectiva:

- Los procesos de Participación de los Colaboradores

$$I \text{ de Particip.} = \frac{\text{Número de Sugerencias Recibidas}}{\text{Total de Empleados}}$$

- Los Efectos de los Programas de Participación Sugerencias

$$\text{Contribución Neta de Participación} = \frac{\text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales}}{\text{Total de Sugerencias}}$$

- Medir el costo beneficio de los Programas de Educación y desarrollo

$$C/B \text{ Educación} = \frac{\% \text{ de Incremento Utilidad Bruta}}{\# \text{ Capacitaciones Realizadas}}$$

- Índices de Referenciamiento Competitivo. Benchmarking.

$$IRComtvo. = \frac{\text{Desempeño de la Empresa por Indicador}}{\text{Patrones de Desempeño del Líder}}$$

**g) Perspectiva de la Responsabilidad Social.** Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.

- Índice de Generación de Empleos Directos
- Índice de Contribución a la Generación de empleos indirectos
- Inversión en la conservación del medio ambiente
- Inversión en el bienestar de la comunidad
- Inversión en el bienestar de los empleados
- Contribución al PIB
- Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de colaboradores
- Contribución a la calidad de vida de la comunidad
- Índice de participación en la comunidad

## **7. CONCLUSIONES Y COMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

En lo observado a través de este trabajo de planeación estratégica de la empresa Taller Arroyo, se puede concluir que la misma se encuentra en un estado de estancamiento altamente peligroso para su estabilidad y permanencia en el sector, puesto que basa su producción en la fidelidad de algunos pocos clientes del sector de la construcción y en algunas contrataciones ocasionales de los productos de muebles para el hogar, corriendo el riesgo, como ya sucedió alguna vez, de que estos clientes disminuyan sus requerimientos por dificultades propias de su sector o favorabilidad de negociación con otras empresas de la competencia

Se desprende, del mismo análisis, la gran cantidad de debilidades que presenta la administración de la empresa, no solo por la escasez de recursos económicos, sino por la falta de liderazgo en la toma de decisiones adecuadas y en la resistencia al cambio para la reestructuración de la empresa en un ámbito mucho mas confiable para su estabilidad y crecimiento. Cabe decir que la resistencia al cambio es la mayor amenaza aislada para el éxito de la implementación de la planeación estratégica.

Por ello, en el plan estratégico llevado a cabo, en esta empresa podemos destacar que el mismo promueve el desarrollo empresarial así como el aumento de la competitividad, que le permita estar preparada para los retos y obstáculos que deba afrontar hacia el futuro.

Además este plan, permite que la organización tome parte activa en la configuración de sus nuevas estrategia y planes, es decir puede emprender planes e influir en ellos controlando mejor, su destino.

Gracias al presente trabajo se han destacado diversas situaciones y variables del entorno externo e interno, que representan una amenaza o una oportunidad constante para la estabilidad y el crecimiento económico y funcional de la empresa y su posicionamiento en el mercado de su sector.

El conocimiento y la ejecución del presente plan por parte de la Dirección, y en general, de su talento humano, como principal recurso de la empresa, será el eje principal para que el Plan Estratégico tenga el éxito esperado.

Por último, cabe destacar que el planteamiento de las diversas estrategias para el desarrollo de esta empresa serán letra muerta, de no encontrar el eco necesario en la Dirección y el conocimiento por parte de todos los miembros de la organización, del verdadero alcance que puede representar poner en marcha un

trabajo organizado, con objetivos y metas claras, como el que se presenta en este trabajo.

## **7.2 RECOMENDACIONES.**

- La principal recomendación para una empresa que mira con preocupación su futuro y no encuentra a su alcance la solución mágica que le avizore un mejor futuro, es **“su disposición comprometida al cambio”**. De allí que el mejor punto de partida es abrir la mente y el corazón al nuevo entendimiento de la administración estratégica.
- Creer en la verdadera capacidad de nuestro recurso humano, que con un poquito de liderazgo puede desarrollar todo su potencial de creatividad y producción.
- Observar muy cuidadosamente el movimiento del macro ambiente externo, en donde se presentan día a día innumerables cambios que afectan directa o indirectamente nuestro entorno.
- Aprovechar al máximo las oportunidades o las ventajas que posee, especialmente en recursos físicos, ya que en el sector en el cual compete, esta es una de las principales barreras de entrada de la competencia.
- Teniendo en cuenta las facilidades de comunicación del mundo moderno es importante que los directivos de la empresa tomen la iniciativa de la capacitación tanto en el ambiente administrativo, propiamente dicho, como en el conocimiento profundo del mercado y la producción del sector maderero, a nivel nacional e internacional.
- Tomar este trabajo como punto de partida en el proceso de análisis y transformación muy cuidadosa que requiere la empresa para desarrollar todo su potencial productivo y de generación de valor.

## 8. CRONOGRAMA

TIEMPO	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBR			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitud de Aprobación del tema	X											
Presentación del Anteproyecto				X								
Aprobación del Anteproyecto					X							
Recolección de la Información						X						
Presentación de avances							X					
Corrección de Avances								X				
Presentación Final al Asesor									X			
Corrección Final de Trabajo									X			
Presentación del trabajo										X		

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, Dario: Control de gestión, Colombia, Interconed Editores, 1997.
- BELTRAN, Jesús: Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad) Colombia, 3R Editores, 1999.
- BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando NARVAEZ RAMÍREZ, Guillermo: Gerencia Estratégica, Ediciones Páginas Libres, Pasto 1998
- CASTILLO, Nelson y Gabriel Rodríguez: Elementos para el seguimiento y control de la gestión, Caracas, Instituto Venezolana de Planificación (IVEPLAN) 1997.
- DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Impresora Roma, 1997.
- DIEZ DE CASTRO, E.GARCIA DEL JUNCO, J. MARTÍN JIMENEZ F. Y PERIÁÑEZ CRISTÓBAL, . : Administración y Dirección, España, Editorial McGRAW-HILL/ Interamericana, 2001
- GOODSTEIN, Leonard TIMOTHY, Nolan PFEOFFER, William: Planeación Estratégica Aplicada, Bogotá, Editorial McGRAW-HILL/ Interamericana, 2003
- KAPLAN, Robert y David NORTON: Cómo utilizar el cuadro de mando Integral, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A., 2001
- MIKLOS, T. y TELLO, María: Planeación Prospectiva. (Una estrategia para el diseño del futuro) México, Limusa Noriega Editores, 2000.
- PEREZ, Juan F.: Control de la gestión empresarial, España, Editorial ESIC, 2000.
- POPE L., Jeffrey: Investigación de Mercados, Bogotá, Editorial Norma, 1984.
- SALLENAVE, Jean Paul: Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, Editorial Norma S. A. 2002
- SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Octava Edición, Ediciones Panamericana, 2003

## 10. ANEXOS

### TALLER ARROYO

NIT 8.293.042-5

#### ESTADO DE RESULTADOS CLASIFICADO

del 1 de Enero a 30 de Diciembre de 2004

#### 41 INGRESOS OPERACIONALES

4135 Comercio al por Mayor y Menor	150.031.125	150.031.125
------------------------------------	-------------	-------------

#### 61 COSTO DE VENTAS

6135 Comercio al por Mayor y Menor	105.241.858	105.241.858
------------------------------------	-------------	-------------

#### UTILIDAD BRUTA

44.789.267

#### GASTOS

#### GASTOS OPERACIONALES DE

#### 51 ADMINISTRACION

5105 Gastos de Personal	9.840.736	
-------------------------	-----------	--

5120 Arrendamientos	960.000	
---------------------	---------	--

5135 Servicios	364.214	
----------------	---------	--

5145 Mantenimiento y Reparación	726.540	
---------------------------------	---------	--

5160 Depreciaciones	738.660	12.630.150
---------------------	---------	------------

#### OPERACIONALES DE VENTAS

5205 Gastos de Personal	2.983.560	
-------------------------	-----------	--

5235 Servicios	296.577	3.280.137	15.910.287
----------------	---------	-----------	------------

#### UTILIDAD OPERACIONAL

28.878.980

#### 42 INGRESOS NO OPERACIONALES

4220 Arrendamiento Maquinaria	4.250.135	4.250.135
-------------------------------	-----------	-----------

#### 53 GASTOS NO OPERACIONALES

5305 Financieros	9.000.000	
------------------	-----------	--

5395 Gastos Diversos	1.179.000	10.179.000	10.179.000
----------------------	-----------	------------	------------

#### UTILIDAD DEL EJERCICIO

22.950.115

**CARLOS B. ARROYO ERAZO**

C.C. Nro. 8.293.042 de Medellín

**CARLOS A. GONZALEZ G.**

Contador Mat.23.565-T

**TALLER ARROYO**  
**NIT 8.293.042-5**  
**BALANCE GENERAL CLASIFICADO**  
del 1 de Enero a 30 de Diciembre de 2004

<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>11 DISPONIBLE</b>			14.333.575
1105 Caja	659.246		
1110 Bancos	13.674.329	14.333.575	
<b>13 DEUDORES</b>			5.000.000
1305 Clientes		5.000.000	
<b>14 INVENTARIOS</b>			10.225.200
1405 Materia Prima	4.659.200		
1410 Productos en Proceso	2.056.000		
1430 Productos Terminados	3.510.000	10.225.200	
<b>15 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			
1520 Maquinaria y Equipo	75.689.245		
1592 Depreciación Acumulada	23.189.540	52.499.705	
1524 Equipo de Oficina	2.256.412		
1592 Depreciación Acumulada	503.546	1.752.866	54.252.571
<b>TOTAL ACTIVO</b>			83.811.346
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
<b>21 OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>			15.000.000
2105 Bancos Nacionales		15.000.000	
<b>22 PROVEEDORES</b>			3.950.000
2205 Nacionales		3.950.000	
<b>23 CUENTAS POR PAGAR</b>			1.050.000
2335 Costos y Gastos por Pagar		1.050.000	
<b>TOTAL PASIVO</b>			20.000.000
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>31 CAPITAL SOCIAL</b>		40.861.231	
3115 Aportes Sociales	40.861.231		
<b>36 RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		22.950.115	
3605 Utilidad del Ejercicio	22.950.115		63.811.346
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			83.811.346

**CARLOS B. ARROYO ERAZO**  
C.C. Nro. 8.293.042 de Medellín  
Representante Legal

**CARLOS A. GONZALEZ G.**  
Contador Mat.23.565-T



**TALLER ARROYO**  
**NIT 8.293.042-5**  
**ESTADO DE RESULTADOS CLASIFICADO**  
del 1 de Enero a 30 de Octubre de 2005

<b>41 INGRESOS OPERACIONALES</b>			
4135 Comercio al por Mayor y Menor	165.034.000		165.034.000
<b>61 COSTO DE VENTAS</b>			
6135 Comercio al por Mayor y Menor	<u>112.223.281</u>		<u>112.223.281</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			52.810.719
<b>GASTOS</b>			
<b>GASTOS OPERACIONALES DE</b>			
<b>51 ADMINISTRACION</b>			
5105 Gastos de Personal	10.422.923		
5120 Arrendamientos	1.100.000		
5135 Servicios	380.000		
5145 Mantenimiento y Reparación	800.000		
5160 Depreciaciones	<u>947.290</u>	13.650.213	
<b>52 OPERACIONALES DE VENTAS</b>			
5205 Gastos de Personal	4.950.000		
5235 Servicios	<u>404.780</u>	<u>5.354.780</u>	<u>19.004.993</u>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>			33.805.726
<b>42 INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
4220 Arrendamiento Maquinaria		5.354.780	5.354.780
<b>53 GASTOS NO OPERACIONALES</b>			
5305 Financieros	10.500.000		
5395 Gastos Diversos	<u>2.750.000</u>	<u>13.250.000</u>	<u>13.250.000</u>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>			<u><u>25.910.506</u></u>

**CARLOS B. ARROYO ERAZO**  
C.C. Nro. 8.293.042 de Medellín  
Representante Legal

**CARLOS A. GONZALEZ G.**  
Contador Mat.23.565-T

**TALLER ARROYO**

**NIT 8.293.042-5**

**BALANCE GENERAL CLASIFICADO**

del 1 de Enero a 30 de Octubre de 2005

**ACTIVO**

**ACTIVO CORRIENTE**

<b>11 DISPONIBLE</b>			40.752.604
1105 Caja	1.250.000		
1110 Bancos	<u>39.502.604</u>	40.752.604	
<b>13 DEUDORES</b>			8.250.000
1305 Clientes		8.250.000	
<b>14 INVENTARIOS</b>			12.520.000
1405 Materia Prima	6.350.000		
1410 Productos en Proceso	2.800.000		
1430 Productos Terminados	<u>3.370.000</u>	12.520.000	
<b>15 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			
1520 Maquinaria y Equipo	68.000.000		
1592 Depreciación Acumulada	<u>20.541.660</u>	47.458.340	
1524 Equipo de Oficina	2.000.000		
1592 Depreciación Acumulada	<u>405.630</u>	1.594.370	<u>49.052.710</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<u><u>110.575.314</u></u>

**PASIVO**

**PASIVO CORRIENTE**

<b>21 OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>			12.000.000
2105 Bancos Nacionales		<u>12.000.000</u>	
<b>22 PROVEEDORES</b>			4.800.000
2205 Nacionales		<u>4.800.000</u>	
<b>23 CUENTAS POR PAGAR</b>			1.100.000
2335 Costos y Gastos por Pagar		<u>1.100.000</u>	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<u><u>17.900.000</u></u>

**PATRIMONIO**

<b>31 CAPITAL SOCIAL</b>		67.260.155	
3115 Aportes Sociales	67.260.155		
<b>36 RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		25.415.159	
3605 Utilidad del Ejercicio	25.415.159		<u>92.675.314</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<u><u>110.575.314</u></u>

**CARLOS B. ARROYO ERAZO**  
C.C. N ro. 8.293.042 de Medellín  
Representante Legal

**CARLOS A. GONZALEZ G.**  
Contador Mat.23.565-T

