

**PLAN ESTRATEGICO DE LA LINEA DE RECUBRIMIENTOS PARA METAL
DE LA COMPAÑÍA SIKA COLOMBIA S.A. REGIONAL SANTANDERES PARA
LOS AÑOS 2009-2010**

**CARLOS ALBERTO MARTINEZ PRADA
LUIS ERNESTO SILVA MONTERREY**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2008**

**PLAN ESTRATEGICO DE LA LINEA DE RECUBRIMIENTOS PARA METAL
DE LA COMPAÑÍA SIKA COLOMBIA S.A. REGIONAL SANTANDERES PARA
LOS AÑOS 2009-2010**

**Monografía de Grado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**CARLOS ALBERTO MARTINEZ PRADA
LUIS ERNESTO SILVA MONTERREY**

**DIRECTOR
ORLANDO CONTRERAS PACHECO
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2008**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	14
1.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3. JUSTIFICACIÓN.	16
4. MARCO CONTEXTUAL	17
5. MARCO CONCEPTUAL - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
5.1 ¿QUE ES ESTRATEGIA?	19
5.2. LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
5.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA	22
5.4 ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.	23
5.5 COORDINACIÓN DE PLANES A CORTO Y LARGO PLAZO	24
6. MARCO TEÓRICO DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
6.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	25
6.1.1 Diagnóstico del macroentorno	26
6.1.1.1 Fuerzas político - legales	27
6.1.1.2 Fuerzas económicas	27
6.1.1.3 Fuerzas tecnológicas.	28
6.1.1.4 Fuerzas sociales.	29
6.1.2 Diagnóstico del microentorno	29
6.1.2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores.	30
6.1.2.2 Barreras de entrada.	30
6.1.2.3 Expectativas de contragolpe.	32
6.1.2.4 Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector.	32
6.1.2.5 Presión de productos sustitutos.	34
6.1.2.6 Poder de negociación de los compradores.	34

6.1.2.7 Poder de negociación de los abastecedores	35
6.1.3 Diagnóstico Interno	37
6.2. PERSPECTIVAS QUE INVOLUCRAN LA ORGANIZACION	38
6.2.1 Perspectiva Financiera	38
6.2.2 Perspectivas del cliente	38
6.2.3. Perspectiva del proceso interno	39
6.2.3.1. Proceso de gestión de las operaciones	39
6.2.3.2. Proceso de gestión de clientes	40
6.2.3.3 Proceso de Innovación	41
6.2.3.4 Proceso social y regulatorio	41
6.2.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	43
6.2.4.1 Capital humano	43
6.2.4.2. Capital de la información	43
6.2.4.3. Capital organizacional	44
7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	45
7.1 ANALISIS DEL SEGMENTO DE RECUBRIMIENTOS PARA METAL	45
7.1.1 Análisis del mercado y los consumidores	45
7.1.2 Análisis del tamaño del mercado	45
7.1.3 Tamaño Del Mercado Potencial	49
7.2 MERCADOS Y GRUPOS OBJETIVO	51
7.2.1 Mercados.	51
7.2.1.1 Industria Petroquímica	51
7.2.1.2 Infraestructura	52
7.2.2 Grupos Objetivo	53
7.2.3 Principales Clientes Potenciales:	54
7.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SEGMENTO DE RECUBRIMIENTOS PARA METAL	58
7.4. COMPETENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS	59
7.4.1. PINTUCO- Compañía Global de Pinturas	60
7.4.1.1. Matriz Dofa De La Empresa Pintuco Para La Regional	65

7.4.2. PPG	66
7.4.2.1. Ameron	68
7.4.2.2. Sigma	68
7.4.3. 3m	69
7.4.4. Dupont	69
7.5 DIAGNOSTICO DOFA POR PERSPECTIVAS: FINANCIERA, CLIENTE, PROCESOS, POTENCIALES	71
8. FORMULACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	75
8.1 ACERCA DE SIKA Y EL NEGOCIO DE METAL	75
8.2 MISION	79
8.3 VISION	80
8.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.	81
8.4.1. Nuestra Imagen	81
8.4.2. Orientación al Cliente	81
8.4.3 Protección al Medio Ambiente	81
8.4.4. Mejoramiento Continuo	82
8.4.5 Nuestra gente	82
8.4.6. Capacitación y Desarrollo	83
8.4.7. Trabajo en Equipo	83
8.4.8. Liderazgo	83
8.4.9. Análisis y Sistemas de Información	83
8.4.10. Calidad en nuestros productos, servicios y actividades.	84
8.5. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INICIATIVAS Y RESPONSABLES POR CADA PERSPECTIV	85
8.6 MAPA ESTRATEGICO	89
9. ACCIONES ESTRATEGICAS E INDICADORES	90
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	105

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1. Las seis etapas de la planeación estratégica	23
Tabla N°.2. Interrelación entre planeación estratégica, táctica y operacional.	24
Tabla N° 3 Tamaño del mercado total industrial	46
Tabla N° 4 Descripción Del Segmento	46
Tabla 5 Distribución de las ventas de Sika por regional año 2007	47
Tabla 6 Tamaño del mercado nacional de pinturas industriales año 2007.	48
Tabla 7 Distribución de los subsegmentos mercado potencial en la zona	50
Tabla N° 8. Ventas Pintuco 2005-2007	61
Tabla N° 9. Distribución Porcentual Unidades De Negocio Pintuco	62

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1. Plano oleoduto Caño Limón Coveñas	55
Figura N° 2 Ubicación geográfica campo Tibu	56
Figura N° 3. infraestructura petrolera Colombia	57
Figura N° 4. Cadena de valor Sika Colombia	84

LISTA DE GRAFICAS

	Pag.
Grafica N° 1. Porcentaje de Participación de la zona de los Santanderes en el Mercado Nacional de Recubrimientos Industriales	48
Grafica N° 2 Histórico de participación de la línea de metal en Sika Colombia 2004-2008	76
Grafica N° 3. Participación de la regional Santander sobre el volumen de venta total de la línea 2005-2008.	77

RESUMEN

TITULO:

PLAN ESTRATEGICO DE LA LINEA DE RECUBRIMIENTOS PARA METAL DE LA COMPAÑÍA SIKA COLOMBIA S.A. REGIONAL SANTANDERES PARA LOS AÑOS 2009-2010*

AUTORES:

CARLOS ALBERTO MARTINEZ PRADA
LUIS ERNESTO SILVA MONTERREY **

PALABRAS CLAVE:

Plan Estratégico, Objetivos Estratégicos, Perspectivas, Mapa Estratégico, Iniciativas Estratégicas.

DESCRIPCION:

Sika es una empresa Suiza globalmente integrada, con subsidiarias en más de 70 países que se dedica la investigación y elaboración de especialidades químicas para el mercado de la construcción. Sika es líder reconocido en el procesamiento de materiales usados para múltiples fines en la construcción y la industria. Las líneas de producción de la compañía incluyen: aditivos de alto desempeño para concretos y morteros, morteros especiales, sellantes y adhesivos, impermeabilizantes y sistemas para el reforzamiento de estructuras, pisos industriales y recubrimientos de protección contra la corrosión.

La línea de recubrimiento de metal es una división del negocio Sika Colombia, que le aporta actualmente el 17% de las ventas totales de la unidad de negocio nacional de metal y el 40% a las ventas totales de la Regional Santander.

Se desarrollo la monografía estableciendo un Plan Estratégico para esta importante división de la Regional Santander, visualizando un diagnóstico estratégico claro de cada perspectiva (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje) donde se identifican oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del negocio. Posteriormente se plantea el direccionamiento estratégico, que incluye los objetivos estratégicos, acciones estratégicas e indicadores de gestión que permitirán a la gerencia de la regional tomar las decisiones, e implementar el modelo gerencial que garantice el crecimiento sostenible de la línea de recubrimientos de metal de la Regional Santanderes.

* Monografía

** Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Especialización en alta Gerencia. Orlando Contreras P.

SUMMARY

TITLE:

STRATEGIC PLAN OF THE LINE FOR METAL COATINGS OF THE COMPANY SIKA COLOMBIA S.A REGIONAL SANTANDERES FOR THE YEARS 2009-2010.*

AUTHORS:

CARLOS ALBERTO MARTINEZ PRADA
LUIS ERNESTO SILVA MONTERREY**

KEY WORDS:

Strategic Plan, Strategic Objectives, Perspectives, Strategic Map, Strategic Activities.

DESCRIPTION:

Sika is a globally integrated enterprise Switzerland, with subsidiaries in over 70 countries dedicated research and development of specialty chemicals for the construction market. Sika is a recognized leader in processing materials used for multiple purposes in construction and industry. The production lines of the company include: high-performance additives for concrete and mortar, special mortars, sealants and adhesives, and waterproofing systems for the strengthening of structures, apartments and industrial coatings to protect against corrosion.

The line of metal coating is a business division of Sika Colombia, which currently contributes 17% of the total sales of the business unit of national metal and 40% to the total sales of the Regional Santanderes.

The monograph had been developed a strategic plan for this important division of the Regional Santanderes of Sika Colombia S.A , identifying a clear diagnosis strategic perspective of each (financial, customer, internal processes, and learning) which identifies opportunities, threats, weaknesses and strengths of the business. It was subsequently raised the strategic direction, which includes strategic goals, strategic actions and indicators of gestation , this project will permit that regional management take different options that will enable sustainable growth in the line of coatings of metal from the Regional Santanderes.

* Monograph

** Industrial University of Santander. School of Industrial and Business Studies. Specialization on High Level Management. Orlando Contreras P.

INTRODUCCIÓN

En el año de 1994 Sika Colombia adquirió la compañía Superprotec quien fuese una empresa reconocida en la costa Colombiana en el ramo de los recubrimientos de protección contra la corrosión en ambientes severos, fue así como desde ese entonces se creó la línea de metal en la compañía; en sus inicios se enfocó al segmento de mantenimiento industrial y la construcción pero solo hasta el año 2002 incursionó en la industria petrolera, logrando en este segmento una buena participación con gran reconocimiento por la calidad y respaldo de sus productos; como resultado de este trabajo se consolida la línea de metal como una de las líneas de mayor importancia en la compañía en la actualidad, particularmente la regional Santander tiene una gran participación en este segmento convirtiéndose en un pilar importante en el crecimiento de la línea, representando el 40% de las ventas de la regional y el 17% de las ventas a nivel nacional.

Sika es reconocida a nivel mundial por su concentración en el ramo de la construcción, sin embargo la línea de metal se ha convertido en un significativo negocio que le ha permitido a la compañía diversificar su portafolio, situación que conlleva a plantear un plan estratégico concreto de la línea de recubrimiento para metal de la regional Santander, que permita la consolidación y el crecimiento sostenido de este negocio.

La metodología utilizada en la propuesta del plan estratégico desarrolla inicialmente un diagnóstico estratégico que involucra el macroentorno, el microentorno y un fuerte análisis interno de cada una de las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y potenciales) en que se desarrolla toda organización. Posteriormente se formula el direccionamiento estratégico, estableciendo objetivos estratégicos claros por cada perspectiva del negocio y las acciones estratégicas que se recomiendan para cumplir lo propuesto en los objetivos.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y evaluar el mercado de los recubrimientos para metal y crear un plan estratégico para la toma de decisiones de la gerencia que conduzcan a un desarrollo sostenible y competitivo de la división de recubrimientos en la regional Santander.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

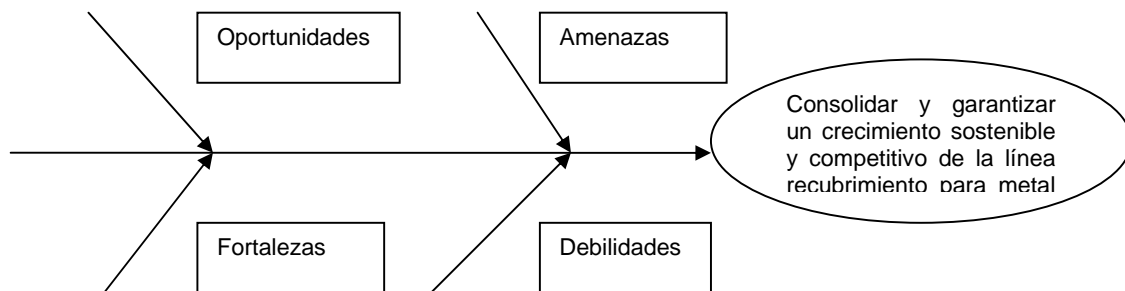
Identificar las necesidades del mercado de recubrimientos para metal, determinar su tamaño, su tendencia, sus variables, realizar análisis a la competencia y a productos, efectuar el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).

Establecer acciones estratégicas que conlleven al crecimiento sostenible de la línea de recubrimientos para metal en la Regional Santanderes.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El segmento de infraestructura ha tenido un desarrollo importante en los últimos años en la construcción de obras nuevas especialmente en los subsegmentos de transporte (puentes, vías férreas, etc.); Minería (campos de explotación petrolero, estaciones de bombeo, plantas de proceso, etc.); Energético (hidroeléctricas, termoeléctricas, explotación y conducción de gas, etc.); Construcción (Centros comerciales, Bodegas diseñados en estructuras metálicas) y en la industria del agua (acueductos, plantas de tratamiento de aguas residuales, etc.).

La expectativa de crecimiento de estos mercados está basada en los mismos subsegmentos mencionados, siendo muy importante para el año 2008,2009 y 2010 la inversión en obras del sector petrolero (plantas de proceso como: HDT, Biodiesel, en la refinería de Barrancabermeja, adecuaciones a estaciones de bombeo y nuevas estaciones, proyectos de expansión de Ecopetrol, etc.) en el área de la regional Santander.



Lo anterior obliga a Sika Colombia regional Santander a diseñar el plan estratégico para el área técnica en sus segmentos de Recubrimientos para metal, Construcción y Mantenimiento Industrial, que le permitan fortalecer su posicionamiento en el mercado, y sostener competitivamente el negocio.

3. JUSTIFICACIÓN.

Las razones por las cuales se justifica la realización de este plan estratégico son:

- 1) Ampliar el conocimiento del mercado de la línea de recubrimientos a manera global y local.
- 2) Identificar los problemas asociados al sector de la industria de los recubrimientos para metal que puedan impedir la sostenibilidad del crecimiento que ha proyectado esta división.
- 3) Identificar las necesidades de las empresas de este segmento para ser competitivas en el mundo globalizado y plantear estrategias que conduzcan a la atención eficiente de estas necesidades.
- 4) Realizar una revisión del mercado para así poder poner en orden todas las variables y factores del entorno que puedan entenderse como oportunidades y amenazas, también identificar fortalezas y debilidades para crear un plan de acción sobre estas.
- 5) Determinar mediante los análisis hechos cuales son las situaciones críticas y realizar estrategias que brinden solución a la problemática encontrada.
- 6) Planear la proyección a largo plazo de la línea de recubrimientos mediante la implementación de las estrategias propuestas.
- 7) Plantear acciones de control a fin de aumentar la productividad

4. MARCO CONTEXTUAL

Sika es una empresa suiza globalmente integrada, con subsidiarias en más de 70 países que se dedica a la investigación y elaboración de especialidades químicas para el mercado de la construcción. Sika es líder reconocido en el procesamiento de materiales usados para múltiples fines en la construcción y la industria.

Las líneas de producción de la compañía incluyen: aditivos de alto desempeño para concretos y morteros, morteros especiales, sellantes y adhesivos, impermeabilizantes y sistemas para el reforzamiento de estructuras, pisos industriales y **recubrimientos de protección contra la corrosión.**

La misión de la compañía se centra en ayudar a los clientes a crear valor agregado y a mantenerse un paso delante de sus competidores.

Un grupo numeroso y bien entrenado de profesionales asesora técnicamente a los encargados de diseñar, calcular, construir, reforzar, y rehabilitar obras a todo lo ancho del globo. La calidad del soporte técnico de Sika es una de las fortalezas de la compañía y ha sido base importante de su excelente imagen técnica dentro del gremio de ingenieros, arquitectos y constructores, fiel a su propósito de ser el CONSULTOR DE CONSULTORES.

En Latinoamérica con compañías creadas hace más de medio siglo en algunos países y otras de más reciente creación ha logrado cimentar su posicionamiento y presencia en la mayoría del territorio, con un gran historial de éxitos en la industria de la construcción de las más importantes obras de la infraestructura nacional y latinoamericana.

Los centros tecnológicos de investigación e innovación situados en Suiza, Japón, Alemania, Francia, España y Estados Unidos de América se encargan de poner en el mercado soluciones novedosas para la mayoría de las problemáticas que se presentan en las obras. En Latinoamérica Sika cuenta con varios centros de desarrollo local, que suplen las necesidades particulares de sus clientes y adaptan las soluciones existentes a los materiales de construcción empleados en cada país, siendo un proveedor de soluciones locales para problemas locales, sin tener que remitirse a los centros tecnológicos internacionales, ganando tiempo precioso en la obtención de una solución hecha a la medida.

Sika es consciente de la confianza depositada por sus clientes en sus sistemas y soluciones y no ahorra esfuerzos en la tarea de mantenerse adelante mostrando el camino y contribuyendo con sus soluciones a la ejecución de obras de la más alta calidad y durabilidad.

Con el propósito de mantener todas las variables del negocio concordantes con la visión de la compañía, se hace necesario crear un plan de mercadeo que incluya investigación, análisis, estrategias, acciones sobre el mercado objetivo que para este caso es el sector de los recubrimientos de protección contra la corrosión.

5. MARCO CONCEPTUAL - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 ¿QUE ES ESTRATEGIA?

La estrategia se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Rusell Ackoff en Wharton business school y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

En contraste se define planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Este proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; esta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de

anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implicar la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

El concepto de administración estratégica se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisión coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y pro - activo. 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, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer. 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 ejecutadas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajusta a la función. 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 a tres preguntas básicas para una organización. La primera, “¿Hacia donde va usted? 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 objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?”. Al responder este cuestionamiento, 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 sus capacidades para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es “¿Cómo lograrlo?” Es decir, ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? La manera de responder con verdad a esta pregunta, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización, constituye la esencia del plan.

5.2. LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuente con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera,

o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No solo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

5.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en termino de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relacione entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, esta sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.
- Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.

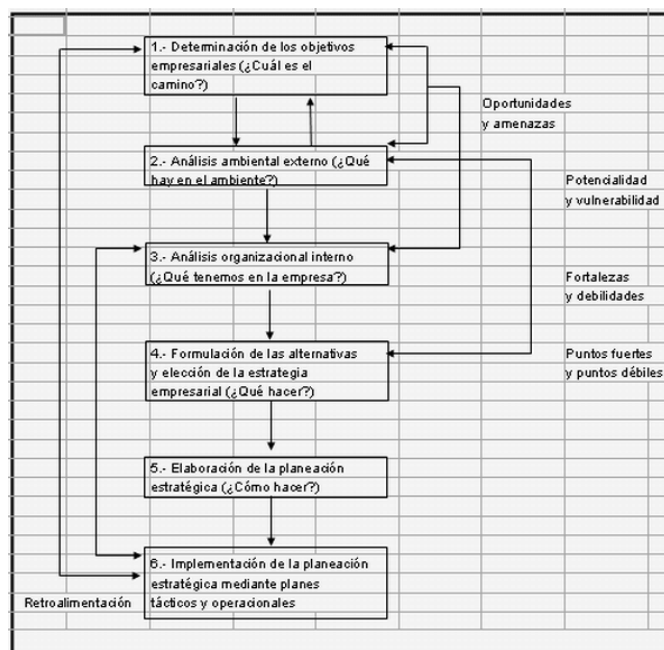
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa.
- La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

5.4 ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación estratégica cumple seis etapas:

- Determinación de los objetivos empresariales.
- Análisis ambiental externo
- Análisis organizacional interno
- formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- Elaboración de la planeación estratégica.
- Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Tabla N° 1. Las seis etapas de la planeación estratégica



5.5 COORDINACIÓN DE PLANES A CORTO Y LARGO PLAZO

Es frecuente que se elaboren planes a corto plazo sin referencia alguna a planes a largo plazo. Esto es definitivamente un grave error. Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de integrar ambos tipos de planes, de manera que jamás debería elaborarse un plan a corto plazo que no contribuya al cumplimiento del correspondiente plan a largo plazo. Las decisiones acerca de situaciones inmediatas en las que no se consideran los efectos sobre objetivos más distantes suelen implicar gran desperdicio.

Los administradores responsables deben repasar y revisar continuamente sus decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a programas a largo plazo, en tanto que los administradores subordinados deben ser regularmente informados sobre los planes a largo plazo, a fin de que puedan tomar decisiones congruentes con las metas a largo plazo de la compañía. Proceder de esta manera es mucho más sencillo que corregir inconsistencias, debido especialmente a que compromisos a corto plazo tienden a conducir a nuevos compromisos en la misma dirección.

Tabla N°.2. Interrelación entre planeación estratégica, táctica y operacional.

Nivel Institucional	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Elaboración del mapa ambiental, evaluación de las fortalezas y limitaciones de la empresa. Incertidumbre
	↓	
Nivel intermedio	PLANEACIÓN TÁCTICA	Conversión e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel departamental
	↓	
Nivel operacional	PLANEACIÓN OPERACIONAL	Subdivisión de los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea

6. MARCO TEÓRICO DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

En todos los modelos estudiados el paso del diagnóstico está presente y es uno de los esenciales por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos, externos y la DAFO, no obstante, en estudios realizados se aprecia que las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por lo antes expuesto se pone a su consideración otras variables, que mejoran la objetividad del diagnóstico.

Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar mitigar dicho impacto; cuando se conocen estos tres elementos usted está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad (el procedimiento se explica detalladamente cuando se hable de la matriz de evaluación de los efectos de los impactos).

Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, microentorno e interno.

6.1.1 Diagnóstico del macroentorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas políticas - legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o, a través de la I + D marcar nuevos rumbos tecnológicos o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro. Para el análisis del macroentorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinada reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

6.1.1.1 Fuerzas político - legales. Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales etc., ejemplo de ello es el conjunto de leyes y regulaciones del gobierno de Los Estados Unidos contra nuestro país.

6.1.1.2 Fuerzas económicas. Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa.

- **Producto Interno Bruto.** Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones. Cuando el Producto Interno Bruto decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa dramáticamente, la rentabilidad sufre y los negocios pierden las tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades.
- **Tasas de interés.** Las tasas de interés de términos cortos o largos afectan significativamente la demanda de productos y/o servicios. Las tasas de interés de términos cortos, por ejemplo, son beneficiosas para los expendedores de créditos, mientras que para otros negocios los créditos a largo plazo son los beneficiosos. Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas. Altas tasas normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son más contributivas

para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones, aunque algunas empresas y países enteros reciben fuertes amenazas de éstas.

- **Tasas de inflación.** Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios. El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios. Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas, ejemplo, las compañías petroleras se benefician durante periodos de inflación si los precios crecen más rápido que el costo de exploración.
- **Valor del dólar.** Con el proceso de dolarización que ha tenido lugar en muchos países del mundo como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal, evidentemente que se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macroentorno. Cuando el valor del dólar crece respecto a las demás monedas las empresas tienen que enfrentar la amenaza de recibir menores ganancias que la planificada, ocurriendo lo contrario si el valor de la moneda nacional está por encima del dólar.

6.1.1.3 Fuerzas tecnológicas. Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro. En electrónica el cambio es rápido y constante, pero en la confección de muebles el cambio se manifiesta más lento y gradual. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma y sus productos y servicios. Los recientes avances en la robótica, la computación, láser, satélites, fibras ópticas y otras áreas relacionadas han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o los servicios en disímiles organizaciones. Los adelantos en la computación, por ejemplo, han ayudado a realizar gran cantidad de tareas a bajo costo y elevado nivel de satisfacción a los clientes. Desde otra

perspectiva los cambios tecnológicos pueden diezmar a negocios o sectores enteros, desde el cambio de la demanda de un producto a otro.

6.1.1.4 Fuerzas sociales. Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

6.1.2 Diagnóstico del microentorno

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de

sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades.

Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.

6.1.2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores. Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

6.1.2.2 Barreras de entrada. Altas barreras y claras expectativas de contragolpe reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado. Se conocen 8 barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

- **Economía de escala.** Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio (o una operación, una función para producir un producto o servicio) que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado. Considerables economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir a escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.
- **Diferenciación de los productos.** Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que

los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.

- **Demanda de capital.** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, I + D, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado.
- **Costos alternativos.** Se refiere a los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras de una firma a otra. El cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipamiento auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica, por ello muchos clientes son renuentes a alternar, a menos que el nuevo abastecedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.
- **Acceso a los canales de distribución.** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos empleados por firmas posesionadas, una nueva firma debe seducir a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas. Cada una de estas acciones, por supuesto, reduce las ganancias. Los competidores existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí.
-
- **Desventajas de los costos independientemente de la escala.** Firmas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de aprendizaje o experiencia.
- **Política gubernamental.** Los gobiernos pueden controlar la entrada a ciertos sectores con requerimientos de licencia u otras regulaciones.

6.1.2.3 Expectativas de contragolpe. La nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva firma entrante impulsa a los competidores a responder enérgicamente. Estas expectativas son razonables si el sector tiene una historia de contragolpes vigorosos a nuevos entrantes o si el crecimiento del mercado es lento. Contragolpes pueden esperarse si las firmas establecidas son comprometidas por el sector y han fijado valores especializados que no son transferibles a otros sectores, o si la firma tiene suficiente liquidez o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro.

6.1.2.4 Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector. La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.

- **Numerosos competidores iguales o balanceados.** Un factor es el número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de la competencia es menor pues la firma dominante siempre actúa como líder de precios, pero el sector que contiene pocas firmas y son equivalentes en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio, la competencia es además probable a ser intensa en sectores con gran número de firmas, siempre que algunas de esas firmas cree que puede hacer movidas sin ser notadas por los competidores.
- **Crecimiento lento del mercado.** Las firmas en un mercado que crece lentamente son más propensas a enfrentar una elevada competencia que las firmas ubicadas en un sector de rápido crecimiento. En el sector de crecimiento

lento el incremento de la cuota de mercado de una firma depende de que se lo arrebatase a otra.

- **Costos fijos o de almacenaje elevados.** Compañías con costos fijos altos están bajo la presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad para esparcir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, a menudo, conduce a los recortes de precios, por esa razón, se intensifica la competencia. Esto es válido también para firmas que tienen altos costos de almacenaje ya que las ganancias tienden a ser bajas.
- **Ausencia de diferenciación o costos alternos.** Cuando los productos son diferenciados la competencia es menos intensa porque los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en consideración en relación con el precio y el servicio, resultando mayor la competencia.
- **Capacidad de crecimiento en grandes proporciones.** Si las economías de escala estipulan que la capacidad de producción debe ser añadida sólo en grandes incrementos, entonces las adiciones de capacidad guiarán a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y, por ende, trae consigo caídas de precios.
- **Diversos competidores.** Compañías que son diversas a su origen, cultura y estrategias siempre tendrán diferentes metas y estrategias para competir. Esas diferencias significan que los competidores tendrán dificultades para ponerse de acuerdo en las reglas del juego. Compañías con competidores foráneos son particularmente competitivas.
- **Altos riesgos estratégicos.** La rivalidad será volátil, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.
- **Altas barreras de salida.** Las barreras de salidas pueden ser económicas, estratégicas o factores emocionales que mantienen a las compañías en un sector, aunque estas tengan un retorno lento de su inversión o, incluso, pérdidas. Ejemplos de barreras de salidas son los valores fijados que no tienen

usos alternativos, acuerdos de trabajo, cooperaciones estratégicas entre Unidades estratégicas de actividades de una misma compañía, lo cual impide la salida por orgullo o por presiones para reducir efectos económicos adversos en una región geográfica.

6.1.2.5 Presión de productos sustitutos. Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.

6.1.2.6 Poder de negociación de los compradores. Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias.

- Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector. Si un grupo de compradores adquiere una proporción sustancial de las ventas de un sector, entonces estos esgrimirán un poder considerable sobre los precios.
- Los productos que los clientes adquieren representan un porcentaje significativo de los costos de los compradores. Si los productos representan una porción grande de los costos de los compradores, entonces el precio es un asunto importante para los compradores, por consiguiente, estos comprarán a un precio favorable y harán compras selectivas.
- Los productos que los clientes compran son estándar o indiferenciados, en tales casos, los compradores son propensos a poner un vendedor contra los demás.
- Los compradores enfrentan costos alternativos. Los costos alternativos atan a los compradores a un vendedor.

- Los compradores obtienen bajas ganancias. Las ganancias bajas ejercen presión sobre los compradores para bajar los costos de compra.
- Los compradores pueden entrar en una integración hacia atrás (se convierten en sus propios suministradores).
- Los productos del sector no son importantes para la calidad de los productos o servicios de los compradores. Cuando la calidad de los productos de los compradores son grandemente afectados por los insumos que compran o adquieren, los compradores son menos propensos a tener poder sobre los abastecedores.
- Los compradores tienen toda la información. Entre más información tienen los compradores sobre la demanda, los precios actuales del mercado y los costos de los abastecedores, mayor es su poder de compra.

6.1.2.7 Poder de negociación de los abastecedores. Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. Las condiciones que hacen a los abastecedores poderosos son:

- Si el sector de suministro es dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende sus productos. Vender a compradores fragmentados significa que los abastecedores concentrados serán capaces de ejercer un control considerable sobre los precios, la calidad y los términos de venta.
- Cuando no existen productos sustitutos. Si los compradores no tienen fuentes alternativas de abastecimiento son débiles en relación con los abastecedores existentes.
- El que compra no es un cliente importante de los abastecedores. Si una empresa en particular no representa un porcentaje significativo de las ventas del abastecedor, entonces el abastecedor posee un poder considerable. Si la industria es un cliente importante el capital del abastecedor estará

estrechamente relacionado con esa industria, lo que hará que el abastecedor ofrezca precios razonables, asesoramiento en áreas importantes como I+D, etc.

- Cuando los productos del abastecedor son insumos importantes para el negocio del comprador. Si el producto es un elemento clave en la diferenciación, la calidad, etc. El abastecedor posee gran poder.
- Cuando los productos del abastecedor son diferenciados o se han erigido sobre los costos alternativos. Los productos diferenciados o costos alternativos reducen la habilidad al comprador de enfrentar un abastecedor con otros.
- Los abastecedores enfrentan amenazas o están integrados hacia delante. (se pueden convertir sus propios clientes). Si el abastecedor tiene la habilidad y recursos para realizar su propia producción, canales de distribución y comercializar sus salidas obtendrán un poder considerable sobre los compradores.

Como se puede apreciar, en un extremo una empresa puede operar con ganancias en un sector con altas barreras de entrada, baja intensidad de competencia, entre un grupo de firmas, donde no existen productos sustitutos, compradores débiles y abastecedores endeble. Por otro lado, una empresa haciendo negocios con bajas barreras de entrada, competencia intensa, varios productos sustitutos y poderosos compradores o bajo una fuerte presión puede también alcanzar una ganancia adecuada. La clave, por supuesto, está en el estudio, análisis y comprensión del sector para establecer la posición estratégica y en consecuencia trazar las estrategias adecuadas para sacar el máximo de provecho de las oportunidades, reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades que permita mantener las ventajas competitivas.

6.1.3 Diagnóstico Interno

Después de concluir el análisis del macro y el micro entorno ya se conocen todos los factores que influyen positiva y negativamente sobre la empresa y su forma de manifestación que puede ser en forma de amenaza o de oportunidades pero aún no se conoce el grado de intensidad del impacto en que se manifiesta cada uno, que permita definir la posición estratégica externa de la misma, lo cual significa definir si predominan las amenazas o las oportunidades. Para establecer la posición estratégica se debe identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma.

Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión. Analizando todos estos puntos tendremos un enfoque claro de la organización.

Las organizaciones antiguas no experimentaban cambios ni grandes transformaciones a nivel interno o del entorno en general, por ello inferían que lo iba a ocurrir era más de lo mismo, por esto no se preocupaban en crear diferentes escenarios para saber cómo atacar situaciones atípicas, graves o nuevas.

El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. .

6.2. PERSPECTIVAS QUE INVOLUCRAN LA ORGANIZACION

6.2.1 Perspectiva Financiera

En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.

6.2.2 Perspectivas del cliente

Kaplan y Norton discuten una noción importante, la propuesta de valor. El concepto se basa en un trabajo anterior de Michael Porter, economista influyente y teórico de negocios. La *propuesta de valor* es la mezcla de la commodity, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La *propuesta de valor* apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de mercado, o segmento objetivo). Kaplan y de Norton hablan de cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- Mejor compra o Menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
- Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- Cautiverio: El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Porter. La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores. La estrategia de *cliente cautivo*

aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización. El *cautiverio* está relacionado al concepto de monopolio coactivo.

Diferentes propuestas de valor encajan con diferentes mercados objetivos. La propuesta de valor de una organización puede ser una mezcla de los componentes mencionados.

La perspectiva del cliente tiene que ver con:

- Selección del cliente
- Adquisición del cliente
- Retención del cliente
- Desarrollo del cliente

6.2.3. Perspectiva del proceso interno

Un hecho crucial señalado por Kaplan y Norton es que la naturaleza de la propuesta de valor determina el tipo de proceso interno en el que hay que enfocarse.

La correspondencia aproximada entre la propuesta de valor primaria y la perspectiva primaria del proceso interno es la siguiente:

6.2.3.1. Proceso de gestión de las operaciones

Hay cuatro clases principales de procesos:

- Desarrollar y sostener las relaciones con los proveedores
- Producir los productos y los servicios
- Distribuir y entregar los productos y los servicios a los clientes
- Administrar los riesgos

El esfuerzo se debe hacer para reducir el *tiempo de entrega* que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega *en su puerta*, y no solamente reducir el tiempo de fabricación.

6.2.3.2. Proceso de gestión de clientes

Como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión de clientes tiene los siguientes cuatro componentes:

- Selección del cliente: Determinación del segmento objetivo de clientes
- Adquisición del cliente
- Retención del cliente
- Desarrollo del cliente

Idealmente, una compañía querría clasificar a clientes basados en la naturaleza de las relaciones que buscan con la compañía.

La clasificación se puede basar en los parámetros siguientes:

- Intensidad del uso
- Ventajas buscadas
- Lealtad
- Actitud

En la práctica, cuando los clientes están dispersos en un gran mercado de consumidores, se emplean los indicadores siguientes:

- Factores demográficos
- Factores geográficos
- Factores de forma de vida

Basados en esta clasificación, la compañía puede decidir sobre los segmentos objetivos y sobre segmentos que *no* desea cultivar.

La retención del cliente es importante porque la retención de un cliente tiene un retorno de inversión mayor que adquirir un cliente nuevo.

El desarrollo del cliente implica la participación del cliente, ayudando a crear un sentimiento de pertenencia.

6.2.3.3 Proceso de Innovación

Hay cuatro procesos importantes:

- Identificar las oportunidades para nuevos productos y servicios
- Manejar un portafolio de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios
- Colocar los nuevos productos y servicios en el mercado

El diseño y desarrollo de nuevos proyectos consta de las etapas siguientes:

- Desarrollo conceptual
- Planeamiento del producto
- Producto detallado e ingeniería de proceso

El proceso del desarrollo de producto ha sido comparado por muchos autores a un *embudo*. En las etapas iniciales, el proyecto tiene la máxima flexibilidad. Mientras se desarrolla, se vuelve más y más estrecho a medida que se descartan alternativas.

6.2.3.4 Proceso social y regulatorio

En la era de la conciencia del medio ambiente, las compañías intentan entender las externalidades de sus actividades. Esto es importante en dos sentidos:

- Las compañías necesitan cumplir leyes y regulaciones
- Las compañías prefieren una buena reputación de amigo del medio ambiente y amigo de la gente que capta el favor de los clientes.

Hay cuatro dimensiones en los procesos sociales y Regulatorios:

- Medio ambiente: Temas tales como consumo de energía y recursos, y emisiones al aire, agua y suelo
- Seguridad y salud: Peligros de seguridad a los empleados
- Prácticas de empleo: Diversidad de empleados
- Inversión en la comunidad: Esto se discute más adelante

Muchas grandes corporaciones han establecido sus cimientos por los cuales el dinero es dirigido sistemáticamente hacia organizaciones establecidas en la comunidad.

Porter y Kramer han propuesto la teoría que las compañías deben invertir de forma de mejorar su contexto competitivo. Ambos identifican cuatro elementos de un contexto competitivo que las compañías puedan influenciar con actividades filantrópicas:

- *Factor de condiciones de entrada*: Mejora la fuente de trabajadores entrenados, instituciones científicas y tecnológicas, y buena infraestructura física.
- *Condiciones de demanda*: Entrenamiento de gente para convertirlos en posibles segmentos objetivos de los bienes y servicios de la organización.
- *Reglas de competencia y rivalidad*: Las compañías del alto rendimiento pueden hacer donativos a organizaciones que ayudan a mantener la regla de la ley y a prevenir hurto de sus propiedades intelectuales por parte de rivales sin escrúpulos.
- *Industrias relacionadas o de apoyo*: Las compañías pueden invertir en proveedores e infraestructura que apoyan la industria en la cual compiten.

6.2.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes en la organización, la idea de los mapas estratégicos es planear de manera *top down* -- comenzar con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización.

6.2.4.1 Capital humano

Kaplan y Norton perfilan la siguiente estrategia “multipaso” para mejorar el capital humano:

- Identificar la familias de trabajo estratégico
- Desarrollar el perfil de competencia
- Determinar la preparación del capital humano
- Formular un plan para mejorar el capital humano
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

6.2.4.2. Capital de la información

Hay tres áreas:

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: Esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: Esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
- Aplicaciones de transformación: Esto implica el cambio en la naturaleza del negocio.

6.2.4.3. Capital organizacional

Tiene los cuatro elementos siguientes:

- Cultura: Esto describe la percepción a través de la compañía de sus metas, misión y políticas.
- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento': Vinculando recompensas a la performance
- Trabajo en equipo: Un sistema global de gestión del conocimiento

7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

7.1 ANALISIS DEL SEGMENTO DE RECUBRIMIENTOS PARA METAL

7.1.1 Análisis del mercado y los consumidores

Los productos de este campo de aplicación, presentado como un segmento de mercado, se pueden aplicar a todos los segmentos de mercado donde Sika participa, empezando por el mercado de construcción y mantenimiento industrial que está conformado por todas las Empresas manufactureras que requieren proteger contra la corrosión estructuras metálicas tanto nuevas como en mantenimiento y conservación, igualmente estructuras y equipos de la infraestructura nacional como las del sector petrolero o la infraestructura vial: tanques de almacenamiento, tuberías de conducción de productos, estructuras metálicas, puentes (peatonales, vehiculares y férreos), etc.

Los productos se comercializan a través de ventas directas de la Compañía y en otros casos a través de los distribuidores: el comprador puede ser el consumidor final ó el aplicador.

7.1.2 Análisis del tamaño del mercado

El tamaño de recubrimientos y pinturas a nivel nacional para concreto y metal es el siguiente (datos de 2008):

Tabla Nº 3 Tamaño del mercado total industrial

Mercado 2007	\$ VENTAS	
	Millones (\$)	% Participación
Pintura Comercial	714.000	70
Pintura Industrial	306.000	30
Total Mercado	1020000	100

Fuente: [http://; www.supersociedades.gov. co](http://www.supersociedades.gov.co)

Tabla Nº 4 Descripción Del Segmento

Pintura Comercial	Comprende productos de la línea arquitectónica (vinilos), lacas para madera, anticorrosivos y esmaltes domésticos para uso arquitectónico.
Pinturas Industriales	Comprende Productos industriales (epóxico, alquídico, vinílico, coaltar epóxico para obra nueva y mantenimiento), Barnices Horneables, Pinturas en Polvo, Pinturas para Ensambladoras, Pinturas para el interior y exterior de envases sanitarios (bebidas, tapa corona, dentrífico, envase para atún, etc.)

Aproximadamente en 2007 el 28 % del segmento de la Pintura Industrial (\$ 85.680 millones de pesos) estuvo representado por productos que se utilizan para el recubrimiento de superficies metálicas a nivel nacional (Dato de la Revista

Dinero), con una participación aproximada de 40% en Obra Nueva y un 60% en Mantenimiento Industrial.

Sika participó en la línea de recubrimientos a nivel nacional y regional en el año 2007 así:

Tabla 5 Distribución de las ventas de Sika por regional año 2007

REGIONAL	\$
01 - Bogota-Oriente Comercial	634,762,695
02 – Santander	2,738,185,963
03 – Barranquilla	2,614,057,475
04 – Cali	2,191,432,612
05 - Oriente-Bogota Técnica	8,368,171,274
06 – Medellín	2,161,762,364
08 – Cartagena	1,989,092,310
09 – Pereira	1,486,940,570
19 – Exterior	313,748,173
Total general	22,498,153,436

Fuente: Información financiera SIKA

Para el mismo periodo 2007 la compañía Sigma reporto en sus estados de resultados 12.130 millones de \$, Pintuco reporta 445.300 millones de \$ de los cuales se estima que el 10% corresponde a recubrimientos industriales según información de estudios gerenciales de esta misma compañía lo cual equivale a 44.530 millones de pesos.

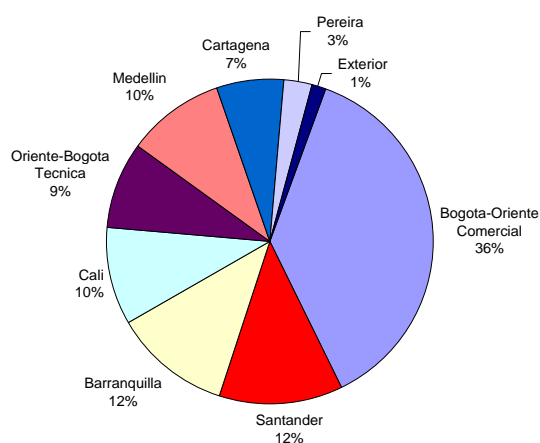
Tabla 6 Tamaño del mercado nacional de pinturas industriales año 2007.

Fabricantes	Millones de \$	% Participación
Pintuco	44,530	52.0%
Sika	22,500	26.3%
Sigma	12,130	14.2%
Otros	6,520	7.6%
Total mercado	85,680	100.0%

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Siguiendo la tendencia de comportamiento de la distribución por regionales el mercado de los recubrimientos en la regional tiene una participación del 12% del mercado nacional, tal como indica la grafica de distribución del mercado en 2007.

Grafica N° 1. Porcentaje de Participación de la zona de los Santander en el Mercado Nacional de Recubrimientos Industriales.



Este porcentaje equivale a un mercado total de 10281 millones de pesos en el área de influencia de la regional Santander. Confrontando el Vr del mercado con las ventas de la línea de recubrimientos de Sika en 2007 por Vr de 2.738 millones de pesos, esta relación representa una participación regional del 26% del mercado.

En el año 2008 se espera cerrar con un total de ventas cercano a los 4.900 millones de pesos lo cual representa dentro del mercado un mayor volumen de participación, con respecto al año 2007 se genera un incremento de venta del 78%.

7.1.3 Tamaño Del Mercado Potencial

En promedio en un país semi-industrializado se pierde aproximadamente entre el 3 y el 6% del Producto Interno Bruto (PIB) por consecuencias de la presencia de la CORROSION en equipos, estructuras metálicas, estructuras combinadas: Colombia se encuentra en el orden del 5 % (según informes suministrados por Ecopetrol - Barrancabermeja - CIB) lo que representa aproximadamente 6.65 billones de pesos (PIB 2007= 320,4 billones de pesos corrientes).

Este valor incluye el valor de equipo, mano de obra para su reposición, indirectos, etc.

Los Químicos, como subsector de la industria manufacturera, por su condición de insumo manufacturero muestran conductas influenciadas no solo por la dinámica propia de la economía colombiana sino que es altamente vulnerable a los ciclos de la economía internacional, en particular la petrolera. La industria química Colombiana ha adquirido el tamaño y el desarrollo tecnológico necesario para ubicarla como factor estratégico en el desarrollo de las fuerzas productivas de la economía Colombiana. En este punto es necesario anotar que las industrias del

sector químico contribuyen con valor de participación ascendente durante más de 15 años, pero ante la actual situación de crisis en la economía mundial se debe tener en cuenta que el sector de tinturas y pinturas tiene una alta dependencia del sector de la construcción, orientándose en la oferta de productos finales, como son los acabados decorativos para las viviendas y el uso de pinturas para el mantenimiento industrial. De este modo, el subsector de pinturas, barnices y lacas es el más vulnerable de todos los que comprenden el sector de químicos, ya que además de ser débil ante una caída de la demanda interna, es altamente dependiente del sector constructor y de algunos sectores industriales.

Para efectos de facilitar el análisis del consumidor, se ha realizado una clasificación en los siguientes grupos:

Metalmecánica

Petrolero

Transporte.

Del 100 % del mercado potencial industrial de los recubrimientos, cada uno de los sectores está presente (en forma aproximada) así:

Tabla 7 Distribución de los subsegmentos mercado potencial en la zona.

SECTOR	%
METALMECANICO	35
PETROLERA	45
TRANSPORTE	12
OTROS	8
TOTAL	100

7.2 MERCADOS Y GRUPOS OBJETIVO

7.2.1 Mercados.

7.2.1.1 Industria Petroquímica

En los Ambientes generados en la industria del petróleo y gas se presentan problemas específicos de una variedad de tipos de corrosión que puede conducir a elevados costos que involucran la seguridad, la imagen y el tema ambiental.

Estos fenómenos ocurren en equipos, ductos, reactores, medios de almacenamiento y transporte, en la industria de procesos químicos, refinerías y plantas petroquímicas, según las condiciones operativas las cuales obligan a contar con medidas preventivas a fin de minimizar el fenómeno de la corrosión.

Sika Colombia ha desarrollado una gama revestimientos de protección contra varios de estos tipos de corrosión:

- Protección exterior de tanques y acero estructural.
- Protection de interiores de Tanques.
- Protection exterior para Tuberías Aéreas.
- Protección para Tuberías enterradas.
- Protección interior de tuberías.

Protección contra la corrosión bajo aislamiento

La resistencia de los compuestos Epoxi fenólicos lo hacen ideal para la protección de acero en virtud de aislamiento hasta 210 ° C (400 ° F). Nuestra accesoria tiene en cuenta los requisitos de construcción, operación y mantenimiento de la protección a largo plazo de los principales activos.

7.2.1.2 Infraestructura

Infraestructura y Transporte es un ámbito diverso que abarca una amplia variedad de estructuras, muchas de las cuales implican grandes inversiones y que están expuestas a ambientes corrosivos.

Algunos ejemplos son:

- Puentes
- Las plantas de tratamiento de agua.
- Edificios en general - en estructuras de acero comerciales, educativos y edificios públicos, hospitales, fábricas, aeropuertos, estaciones de transporte masivo.

- **Estructuras de acero**

Sika Colombia S.A cuenta con una gama de productos que son ideales para la protección de las estructuras metálicas civiles. Los aspectos clave son largos períodos de servicio entre el mantenimiento, la resistencia a la abrasión, el color y la retención del brillo. Hoy en día la mayoría de las estructuras son prefabricadas y la fallida en la aplicación de la totalidad o parte del sistema de revestimiento es fundamental

- **Centrales hidroeléctricas**

Las centrales hidroeléctricas requieren de Recubrimientos para la protección interna y externa de la tubería. Nuestra gama versátil de altos sólidos es ideal para el mantenimiento de los interiores de estos grandes tubos de conducción.

Insumo Industrial : Jefe de Producción
Interventor
Especificador
Dueño.

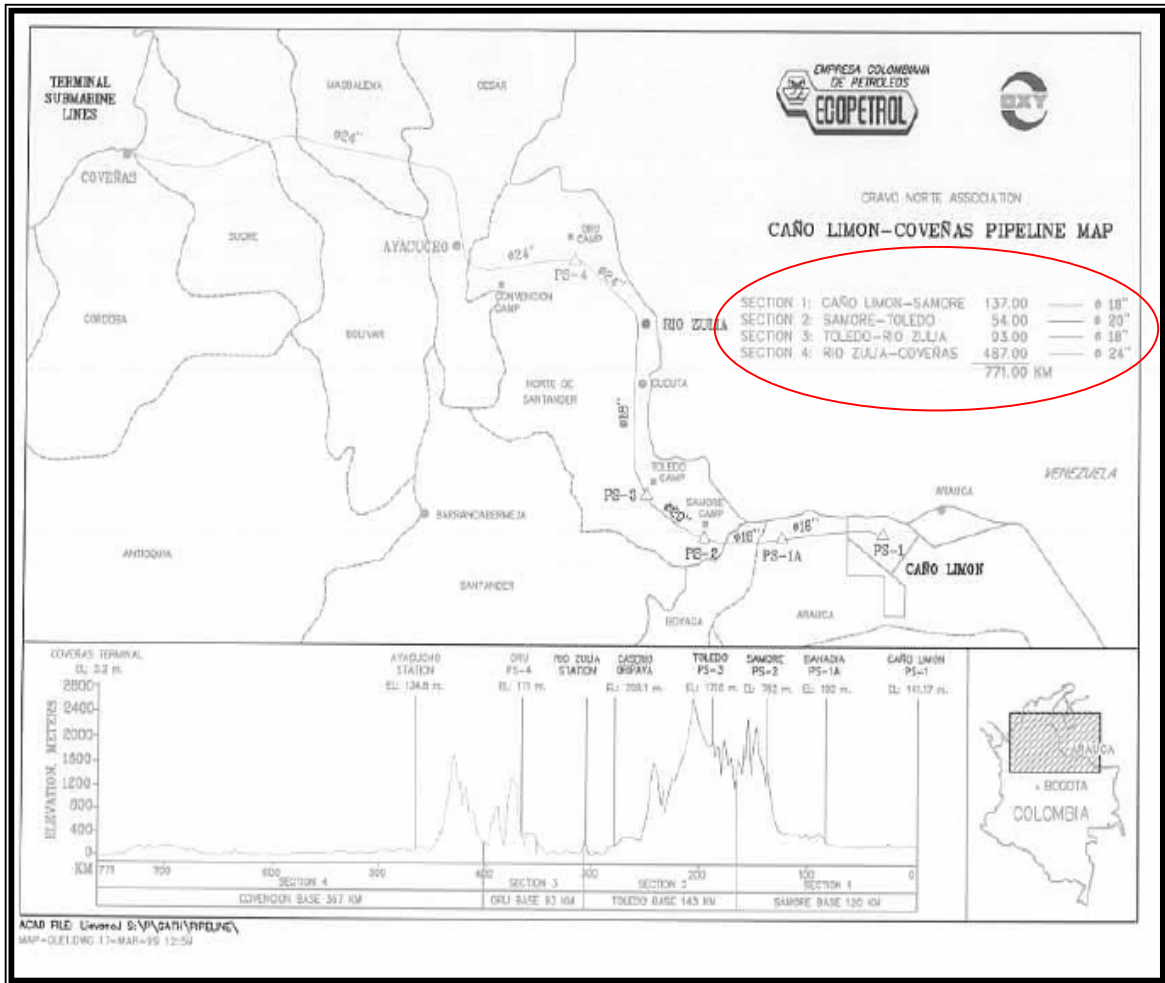
7.2.3 Principales Clientes Potenciales:

Oxy Colombia.

Oxy ha sido un activo inversionista en Colombia durante más de cuatro décadas. Actualmente, la Oxy opera en los Llanos orientales al Norte de la Cuenca de la provincia de Arauca, cerca de la frontera con Venezuela, y en el Magdalena Medio- de Santander en el campo la Cira infantas..

En Arauca, Oxy opera en el gigante Caño Limón, campo petrolero, que recientemente celebró su 25 aniversario. Oxy opera desde el descubrimiento del campo de Caño Limón en 1983, este campo permitió a Colombia convertirse en un exportador de petróleo después de muchos años como un importador neto. El Petróleo producido en la cuenca Llanos Norte se transporta a través del oleoducto Caño Limón-Coveñas.

Figura N° 1. Plano oleoduto Caño Limón Coveñas



En el Magdalena Medio, Oxy opera La Cira-Infantas (LCI) campo en asociación con ECOPETROL. LCI es una recuperación mejorada de petróleo con un gran proyecto de las reservas restantes. 2007.

Actualmente está homologado de manera exclusiva el suministro de recubrimientos de protección tanto para interior como exterior de tanques en los campos La Cira-Caño- Limon y Caricare, este ultimo también operado por Oxy en Arauca.

Petrobras

Opera en la región como Consorcio Tibú, conformado por Petrobras Colombia y Petrobras Energía Internacional, en conjunto con ECOPETROL han suscrito un acuerdo para el desarrollo del campo Tibú, ubicado en Norte de Santander cerca de la frontera con Venezuela.

ECOPETROL y Petrobrás estiman que como resultado de las actividades que realizarán en el campo, las reservas recuperables adicionales podrían ser superiores a los 100 millones de barriles, lo cual dispararía la producción actual de 1.800 barriles de petróleo diarios (bpd) a más de 15.000 bpd. ECOPETROL y su nuevo socio confían en la potencialidad del campo, aunque son conscientes de los altos riesgos involucrados en un proyecto de esta naturaleza. Para el alcance de estos objetivos se planea la construcción de tanques metálicos y líneas de transporte tanto aéreas como enterradas.

Figura N° 2 Ubicación geográfica campo Tibu



El proyecto de desarrollo adicional del campo Tibú hace parte de las iniciativas para cumplir el plan estratégico de ECOPETROL 2007-2011, que tiene uno de sus

principales pilares en el redesarrollo de los campos maduros para alcanzar una producción de 500 mil barriles equivalentes de petróleo en cinco años.

ECOPETROL

ECOPETROL S.A. es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, ECOPETROL S.A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica.

Son dueños absolutos y tienen la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país.

Figura N° 3. infraestructura petrolera Colombia



Fuente: http://www.ecopetrol.com.co/especiales/mapa_infraestructura.htm

Cuenta con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, dos refinerías una red de transporte de 8.500 kilómetros de oleoductos y poli ductos a lo largo de toda la geografía nacional, que

intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

Dentro de su plan estratégico a 2015 presenta unas metas bastante ambiciosas para lo cual tiene programado realizar grandes inversiones en todo el país incluida la zona del Magdalena a fin de lograr los objetivos planteados.

7.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SEGMENTO DE RECUBRIMIENTOS PARA METAL

En el segmento de recubrimientos para metal, se compete con los siguientes sistemas :

SISTEMAS DE RECUBRIMIENTO

1. SISTEMA 1: ALQUIDICO CON ACABADO ALQUIDICO
2. SISTEMA 2: EPOXICO CON ACABADO EPÓXICO
3. SISTEMA 3: EPOXICO CON ACABADO URETANO
4. SISTEMA 4: INORGANICO DE CINC CON ACABADO EPÓXICO O URETANO
5. SISTEMA 5: EPOXICO INTERIOR DE TANQUES METALICOS
6. SISTEMA 6: COALTAR EPÓXICO
7. SISTEMA 7: EPOXI-FENOLICO PARA INTERIOR DE TANQUES
8. SISTEMA 8: AUTO-IMPRIMANTES DE ALTOS SÓLIDOS.
9. SISTEMA 9: SISTEMAS UNITHERM PROTECCIÓN AL FUEGO.

7.4. COMPETENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS

Con los sistemas de recubrimientos anteriores, participan a nivel nacional:

- Pintuco
- International Paint.
- DuPont
- 3M
- PPG
- Ameron
- Sigma

De estas compañías, Solo Pintuco y Sika Son de producción nacional el resto son de origen extranjero, sus productos son importados ya que no tienen planta de producción en Colombia.

Como competencias indirectas tenemos:

- Recubrimientos cerámicos
- Protección Catódica
- Recubrimientos con pintura en polvo (Fusión Bonded Epoxy)
- Recubrimientos plásticos
- Galvanizado
- Pintura en Polvo.
- Tuberías polimericas.

La competencia directa más importante para la Línea de Recubrimientos de Sika Colombia S.A. es la marca Pintuco Fabricada por la Compañía Global de pinturas y quien tiene el 52 % del mercado nacional de recubrimientos (incluye todos los segmentos en que compite)

A continuación se analiza la Compañía Global con su marca Pintuco.

7.4.1. PINTUCO- Compañía Global de Pinturas.



La Compañía **Pintuco** fue fundada el 13 de Diciembre de 1.945 por Don Germán Saldarriaga del Valle y su hijo el ingeniero químico Alberto Saldarriaga.

El primero era dueño de la Cacharrería Mundial, que importaba y distribuía la pintura Dupont: Actualmente funciona como Sociedad Anónima.

PINTUCO ha sido la marca líder del sector de pinturas en Colombia con una experiencia en el mercado de más de 60 años. La marca PINTUCO es fabricada por COMPAÑÍA GLOBAL DE PINTURAS, empresa que hace parte del grupo de Inversiones Mundial, integrado por importantes industrias del sector químico, productoras de envases, tintas y grandes cadenas de distribución, con presencia en varios países de Sur y Centro América.

El liderazgo de PINTUCO se sustenta en la calidad de sus productos, los cuales cumplen normas tanto en el ámbito nacional como internacional.

Los productos se elaboran con avanzados procesos tecnológicos, con un equipo humano altamente calificado y con convenios de asesoría con importantes compañías internacionales. Además, hace parte del Color Marketing Group, asociación que dirige todo el tema del color a nivel mundial.

De esta manera PINTUCO ha logrado una permanente actualización en el campo de las pinturas líquidas y en polvo que permite suplir las necesidades de los distintos mercados que atiende. Para prestarle un buen servicio al cliente se tiene una “Planta Piloto” que procesa desde 10 hasta 100 galones en diferentes colores y tonalidades.

Pintuco tiene su propia imprenta de etiquetas aunque la mayoría de sus envases son litografiados y ahí vienen impresas todas las instrucciones.

Gran parte de los envases en presentaciones pequeñas son producidos por Proenvases (compañía filial del grupo).

En la regional Santander ha tenido una gran participación en el mercado petrolero durante más de 20 años a la fecha. Hasta el año 2002 estaban como único proveedor de pinturas en este segmento en Ecopetrol Refinería Barrancabermeja, Ecopetrol VIT y VIP.

Ventas TOTALES de Pintuco en los últimos 3 años (incluidas todas sus líneas):

Tabla N° 8. Ventas Pintuco 2005-2007

VENTAS PINTUCO			
	2005	2006	2007
Ventas.	370,482,997	414,525,968	445,299,118

% de participación nacional estimado de sus líneas en el total de ventas.

Tabla N° 9. Distribución Porcentual Unidades De Negocio Pintuco

Línea	%
Vinilos	82
Madera	7
Canal Industrial	11
Total	100

Negocios que maneja Pintuco

Existen 5 tipos de negocios definidos, así:

Arquitectónico: Vinilos, esmalte doméstico, esmalte pintulux, productos auxiliares para construcción (estucos, selladores, tipo Sikaflex).

Repinte automotriz: Lacas nitrocelulósicas, lacas acrílicas, lacas poliuretanos, fondos, masillas, pastas pulidoras.

Maderas: Lacas nitrocelulosicas, selladores, tapa poros, lacas catalizadas al ácido.

Industriales: Esmaltes horneables, pintura en polvo

Mantenimiento y marina: Epóxicos, caucho clorado, antifouling, pintura de tráfico, uretano, vinílicos, acrílicos.

Estrategias De Mercado De La Competencia

Canales de Distribución de los productos de Pintuco

El Segmento Industrial: Participa en el negocio del mantenimiento industrial, pinturas industriales y pintura en polvo.

Las ventas se hacen en forma directa con el cliente a través de oficinas regionales o a través de distribuidores ESPECIALIZADOS.

- 1 distribuidor en Barrancabermeja (Ardisan) y un Subdistribuidor de gran peso en este segmento que es Pinturas Petroleras.
- 2 en Bucaramanga.(Ferretería Aldia y Distribuciones Colombia)
- 1 en Cúcuta .(Ma. Peñalosa).

Operan desde Bucaramanga en donde tienen su Base y atienden el mercado de recubrimientos industriales con 3 vendedores: 2 comerciales que se encarga de la negociación y 1 técnico para brindar la asistencia técnica.

Actualmente están enfocando su atención hacia norte de Santander debido a la expansión de los Campos de Tibu con Petrobras.

Aun en la VIP de Ecopetrol aparece la especificaron con los nombres de sus referencias, Sika tiene la mayor participación pero se considera aun como una equivalencia en los pliegos de especificaron.

Se sabe de la alianza estratégica que realizo reciente mente con **International Paint** pero no desconoce el enfoque que darán con esta línea, al parecer entrara a operar de la misma manera que lo hizo en su momento con Ameron la cual pasa hoy en día a ser su competencia.

International Paint.:



International Paint desarrolla su actividad en 54 países y cuenta con aproximadamente 3.500 empleados. La marca registrada International® es líder mundial en pinturas Marinas, Yates y de Protección Industrial.

International Marine Coatings es líder en tecnología de anti-incrustantes Libres de TBT, pinturas antiabrasivas, recubrimientos para tanques y sistema de control de incrustaciones libres de biocidas para buques en construcción, reparaciones o mantenimiento.

International Protective Coatings ofrece una amplia gama de recubrimientos de alto rendimiento, para plataformas petroleras, gaseoductos y plantas industriales, plantas papeleras, estructuras de acero e industrias de minería.

Políticas de Pintuco

Se basa en:

- **Posicionamiento de marca:** hay flexibilidad de precios y de políticas cuando se trata de mantener a un cliente importante.
- Condiciones Comerciales:

Plazo : 45 días

Descuento financiero: 2.5% por pago de contado, que según el cliente es “contra entrega” (clientes sin cupo de crédito) o a 15 días (clientes con crédito)

- Bodegas

Desde Bodegas de Bucaramanga o Directamente de Medellín, También se apoyan en los inventarios de las otras regionales.

7.4.1.1. Matriz Dofa De La Empresa Pintuco Para La Regional

Debilidades

- Poca asistencia técnica de sus productos hacia los clientes.
- Incumplimiento en la entrega de sus productos.
- Su asesor Técnico no es Certificado.
- Falta de seriedad en los negocios.
- Falta de atención a los clientes
- Los asesores comerciales no tienen un buen conocimiento técnico.
- Los asesores comerciales no reciben ningún estímulo de comisión como si lo reciben los comerciales. Lo cual ha generado desinterés en el personal.

Fortalezas

- Conoce el mercado y el mercado conoce a Pintuco
- Ser líder en la línea de pinturas durante muchos años
- Tener su propia planta de resinas Alquídicas y Epóxicas
- Contar con alta promoción y publicidad, tanto escrita como en radio y televisión
- Capacitación continua de su personal
- Gama amplia de productos e Innovación continúa de los mismos.
- Vida útil en envase amplia.
- Presencia en grandes obras de alta trayectoria
- Manejo de precios de acuerdo a negociación
- Contar con diferentes presentaciones para sus productos (Galones y Cuartos)
- Red de distribuidores y subdistribuidores amplia.
- Poder ofrecer una alta amplia línea de productos.
- Poder ofrecer una gama extensa de colores en todo tipo de volúmen
- Ofrecer precios inferiores a la competencia subsidiándose con su gama de

productos base agua (vinilos)

- Aceptación de pedidos en volúmenes pequeños (fabricación de productos especiales)
- Nueva planta con equipos tecnificados.
- Mercancia en Consignación.
- Alianza estratégico con International.

Oportunidades

- Reactivación de grandes proyectos petroleros (exploración y explotación de hidrocarburos).

Amenazas

- Posible desaceleración de la construcción.
- Recorte en presupuesto de infraestructura por disminución del PIB.
- Recuperación de cartera.
- La rotación de los inventarios tanto de materia prima como de producto terminado
- Utilización en su formulación de materias primas que perjudican el medio ambiente (cromatos, óxido de plomo).

7.4.2. PPG.



PPG Industries fue fundada en 1883 con el nombre de Pittsburgh Plate Glass Co. La primera planta productiva de la compañía en Creighton, cerca de Pittsburg, comenzó con la producción de diversos tipos de vidrios. Posteriormente comenzó su diversificación construyendo una nueva planta en Ohio para asegurar el suministro de Álcali, siendo este fue su primer negocio relacionado con la química, seguido de la adquisición de una compañía de pinturas en 1900 que le introdujo

en el negocio de los recubrimientos. PPG fue una de las primeras empresas americanas en establecer centros operativos en Europa.

El desarrollo de la construcción con los rascacielos y la fabricación de automóviles que tuvo lugar en los años 20, con el consiguiente consumo de vidrio y pinturas, otorgó a PPG una prosperidad continuada.

Hacia mitad de siglo la compañía reconoció las múltiples posibilidades de un nuevo material, la fibra de vidrio, y se introdujo en el negocio consiguiendo ser uno de los principales actores del desarrollo tanto del producto como del proceso.

Como resultado de la diversificación llevada a cabo por la compañía, PPG creció rápidamente consiguiendo una presencia global. Actualmente la empresa ostenta los primeros puestos en los mercados en los que opera, centrandó su énfasis en el desarrollo de especialidades, materias primas, productos con alto valor añadido, y procesos eficientes.

La compañía PPG Industries opera en diferentes mercados que a continuación se enumeran:

- Recubrimientos: equipamientos para transporte, accesorios, acabados, restauración, mantenimiento, embalaje y mercados industriales.
- Vidrio: Equipamiento original de automoción, accesorios, construcción comercial y residencial, gestión de demandas de seguro, industrias relacionadas con la fibra de vidrio: transporte, construcción, electrónica... Industria recreativa y mercados industriales.
- Productos Químicos: Monómeros ópticos para aplicación química y farmacéutica, óptica y oftálmica, jabones y detergentes, pulpa y papel, tratamiento de aguas y mercados industriales.

Este es un competidor potencialmente muy fuerte ya que entra a competir desde ya con 2 marcas de pinturas muy reconocidas a nivel mundial y también en el

mercado nacional como son Ameron la cual fue adquirida por PPG en 2006 y también con Sigma que la acaba de adquirir a comienzos de 2008.

7.4.2.1. Ameron



Fue hasta hace poco representada en Colombia por Pintuco como línea de complemento a su portafolio y logro coger fuerza en Colombia con los sistemas PSX (Polisiloxano) los cuales vienen siendo ampliamente Usados por Ecopetrol en todas las dependencias de la VIT. Como recubrimiento exterior de tanques.

7.4.2.2. Sigma



Se ha caracterizado por ser un competidor agresivo en políticas de descuentos. Tiene reconocimiento en todas las dependencias de la VIT de Ecopetrol debido a la homologación que le ha realizado el Departamento de Integridad de líneas y Tanques de la VIT en cabeza del Ing. Miguel Ramírez, para todas las especificaciones de sus contratos.

Sigma en Colombia ha puesto en riesgo su prestigio por la falta de seriedad en gran cantidad de negocios y por problemas presentados en algunas aplicaciones a nivel país que son de recordación del gremio contratista.

7.4.3. 3M



Con casa matriz en Minneapolis, Minnesota, la empresa fue fundada hace más de cien años. Fabrica más de 70.000 productos en 60 divisiones que se venden en más de 200 países.

la compañía 3M tiene participación con su división Oil and Gas En el segmento de Recubrimientos para metal con los productos 100% sólidos de Scotch Kote los cuales han presentado un excelente desempeño en tuberías enterradas, tratamiento de juntas en tuberías de Acero al carbono como también en reparaciones de FBE, adicionalmente cuentan con un sistema de acondicionador para tratar también a las juntas de tuberías revestidas con Polietileno y polipropelino, convirtiéndose así en su gran diferenciador.

Como desventaja se tiene que no tiene en la zona una persona especializada y que sus productos deben ser importados en su totalidad. No manejan inventarios de estos productos.

7.4.4. Dupont



DuPont es una compañía científica con más de 200 años de existencia que ofrece productos, tecnologías y servicios innovadores que mejoran la vida de las personas alrededor del mundo. Con sede en Wilmington, Delaware (Estados Unidos), DuPont brinda soluciones basadas en la ciencia a mercados como:

agricultura, nutrición, electrónica, comunicaciones, seguridad y protección, casa y construcción, transporte, indumentaria y textil.

Participa en el mercado nacional y regional con su producto estrella Nap-Gard® de su división Oil & Gas Technologies. Con este producto han logrado la Participación para recubrir tubería en la VIT de Ecopetrol y Oxy Colombia en el campo de caño limón.

El producto presenta grandes ventajas desde el punto de vista técnico en desempeño. Como desventaja tiene su alto precio y que requiere de equipos de aplicación especializados de alto costo y que deben ser importados.

Su operación en Colombia es relativamente nueva en el segmento de recubrimientos industriales, Centran su operación en Bogota y desde allí se desplazan a las regionales.

Pueden llegar a ser una gran amenaza sobre todo en el mercado de recubrimiento de líneas enterradas.

7.5 DIAGNOSTICO DOFA POR PERSPECTIVAS: FINANCIERA, CLIENTE, PROCESOS, POTENCIALES

PERSPECTIVA FINANCIERA	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenido de la industria petrolera. • Reducción de costos en Fletes. • Ampliación de zona y posibilidad de mayor volumen de ventas. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad de la tasa de cambio. • Desaceleración del ramo de la construcción en el ámbito nacional. • Crisis económica a nivel mundial • Volatilidad del precio deL PETROLEO. • Garantías recuperación cartera. • Reducción de margen de utilidades. • Guerra con competidores.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La alta gerencia ha reconocido la importancia de la línea de metal en la esencia del negocio. • Respaldo Económico. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de inventario de materias primas, y producto terminado. • Alta rotación de cartera. • Cupos de crédito muy bajos. • Demora en la designación de recursos para la atención del volumen de mercado atendido. • Limitantes de la venta por política salarial.

PERSPECTIVA CLIENTES y MERCADO.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad permanente de mantenimiento de equipo estático. • Especificación y aplicación en proyectos de infraestructura Metro línea e hidrosogamoso. • Mercado de estructureros de Bucaramanga y Cúcuta aun sin explorar. • Ampliación de infraestructura del campo Tibú por parte de Petrobras. • Mantenimientos y proyectos nuevos en la refinería de Barrancabermeja (70% refinación país). • La modificación de La NSR-98 en el Título J, señala los requisitos de protección contra el fuego en edificaciones con estructuras metálicas, lo cual implica una oportunidad para los sistemas Unitherm. • Aprobación de homologación para fuego de hidrocarburos de los sistemas unitherm para implementación en la refinería de Barrancabermeja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia de la línea de metal con la industria petrolera. • Dependencia de los resultados de las pruebas del ICP. • Ingreso De nuevos participantes de marcas reconocidas como DuPont-PPG-Sigma-Ameron. • Homologación del ICP para la VIP. • Guerra de precios. • Pliegos de especificación en la VIP con nombres propios de Pintuco. • Cambio de tuberías metálicas convencionales por poliméricas que no requieren de recubrimientos. • Recomendaciones de aplicación de PSX(polisiloxanos) por parte del líder de integridad de la VIT lo cual puede replicar a otras dependencias de ECP.. • Personal no calificado realizando aplicaciones en este tipo de industrias. • Pérdida de participación por no cumplimiento de características de homogenización del color en aplicación manual en los Esmaltes aluminios. • Cambios en la política de seguridad democrática del actual presidente sobre zonas consideradas de incursión guerrillera (Magdalena medio y el Catatumbo).
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Homologación de producto en Oxy Colombia y OXY Andina para tanques tanto en interior como en exterior • Posicionamiento de marca en el mercado local y nacional. • Homologación de productos y aprobación en el vendor list de ECOPEPETROL refinería. <p>Aprobación en la VIT (Vicepresidencia de Transporte Ecopetrol) para aplicación de recubrimientos de tuberías enterradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan organizado de investigación de mercado. • Desconocimiento de la competencia. • Tiempos de vencimiento muy cortos respecto a los de la competencia. • Procesos lentos de modificación y creación de producto. <p>No permitir dejar productos en consignación por políticas corporativa.(Lo hace la competencia).</p>

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de herramientas tecnológicas y aprovechamiento de las mismas. <p>Lograr el reconocimiento de servicio (accesoria Técnica, logística) en los clientes.</p>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difícil consecución de mano de obra calificada para la aplicación de producto. <p>Dependencia de Materias primas fabricadas por los grupos de competidores</p>
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto. • Elaboración del producto con materia prima de alta calidad. • Tiempos de respuesta rápidos en la entrega de productos relativo con la competencia. • Personal calificado brindando la asistencia técnica.. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perdida de vigencia del laboratorio móvil de la corrosión. • Vida de producto muy cortos respecto a los de la competencia.. • Procesos de aprobación de cupos y créditos muy lento. • Herramientas tecnológicas muy lentas. • Desconocimiento del alcance del negocio por la parte administrativa. • Falta de conocimiento en la parte jurídica de Uts y consorcios para la asignación de cupos de crédito. • Poca capacidad instalada de producción para los crecimientos proyectados. • Poca flexibilidad en producción, no se fabrican productos en volúmenes inferior a 60 galones. • Respuestas muy lentas ante la atención de reclamos en refinería. • Altos precios de los solventes

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y POTENCIALES	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés por parte de ECOPETROL y del Sena para generar procesos de capacitación por competencias y dar continuidad al programa de la escuela de pintores y cursos de inspectores de recubrimientos. • Fortalecer las plataformas tecnológicas de información. • Transferencia de conocimiento de nuevas tecnologías por pertenecer al grupo mundial Sika. • Crear la cultura del autocontrol y proyectos de mejora continua en todos los niveles de la unidad de negocio. • Crear una cultura de innovación y aprendizaje. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la estructura organizacional. • Perdida del talento humano por desestímulo al desarrollo profesional.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal certificado por NACE Internacional. • Personal joven calificado y motivado con deseo de superación personal y profesional. • Certificado de gestión de la calidad ISO 9001:2000 y Certificado 14000:2004. • Sika forma parte del grupo mundial Responsabilidad Integral, conformado por las compañías químicas del mundo. • Presencia en entes normalizadores como el incontec. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe plan estratégico definido por la regional en esta área. • Capacitación en los procesos administrativos..

8. FORMULACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

8.1 ACERCA DE SIKA Y EL NEGOCIO DE METAL.

Sika es una compañía Suiza independiente, fundada en Zurich en 1910 por el inventor Kaspar Winkler, quien centró sus actividades en productos impermeabilizantes utilizados para el Túnel del Gotardo. Hoy en día opera con más de 70 subsidiarias en el mundo, con producción, laboratorios y mercadeo locales, permitiendo adaptarse fácilmente a las necesidades particulares de cada mercado. Actualmente concentra sus negocios en productos químicos para el sector de la construcción, los recubrimientos de protección para concreto y metal también en la tecnología de adhesivos industriales.

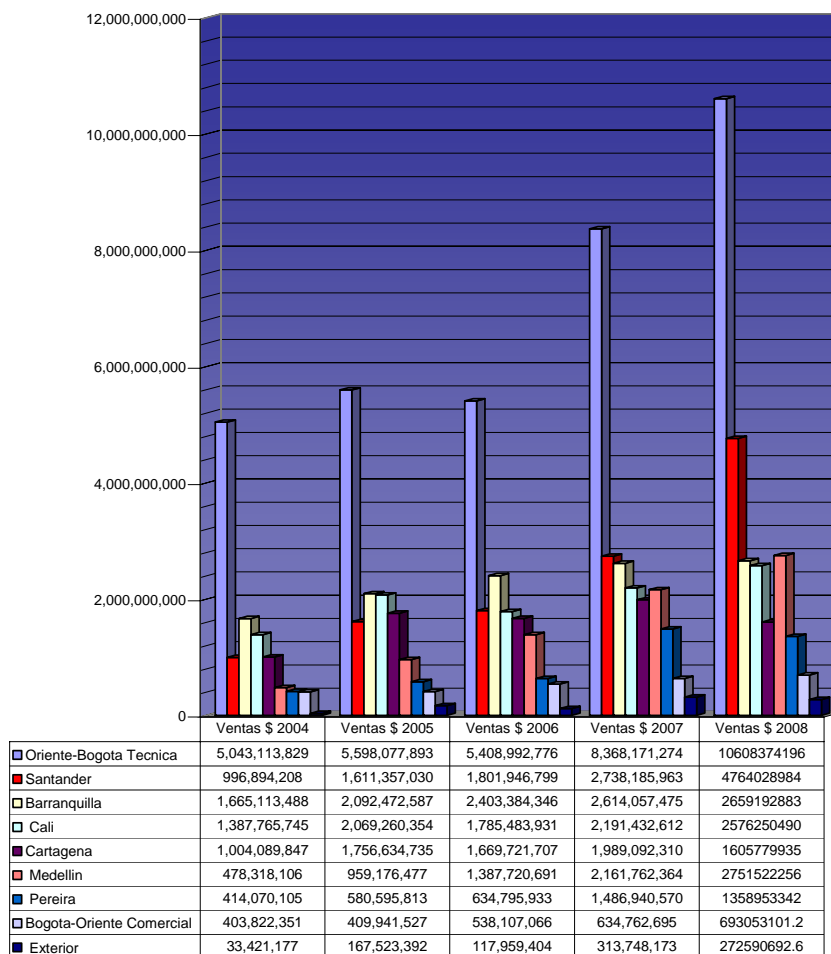
Sika Colombia S.A. fue fundada en Bogotá D.C. en 1951, como parte de las compañías del grupo de Sika Finanz AG. Inició operaciones en la capital y hoy cuenta con cerca de 250 empleados en ocho oficinas regionales: Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Pereira y Oriente. Tiene 3 plantas de producción, ubicadas en Bogotá, Rionegro (Antioquia) y una moderna planta de polvos en Duitama (Boyacá), con las cuales sule las necesidades del mercado de la construcción en el territorio colombiano.

En el año de 1994 Sika Colombia adquirió la compañía Superprotec quien fuese una empresa reconocida en la costa colombiana en el ramo de los recubrimientos de protección contra la corrosión en ambientes severos, fue así como desde ese entonces se creó la línea de metal en la compañía, en sus inicios se enfocó al segmento de mantenimiento industrial y la construcción pero solo hasta el año 2002 fue que incursionó en la industria petrolera, logrando en este segmento una buena participación con gran reconocimiento por la calidad y respaldo de sus

productos , como resultado de este trabajo se consolida la línea de metal como una de las líneas de mayor importancia en la compañía en la actualidad, particularmente la regional Santander tiene una gran participación en este segmento convirtiéndose en un pilar importante en el crecimiento de la línea.

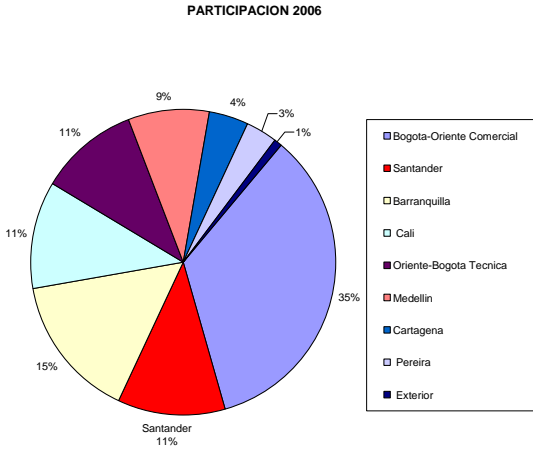
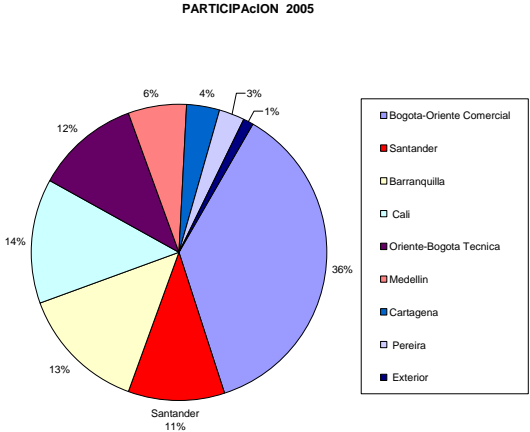
Ver comportamiento histórico de los últimos años:

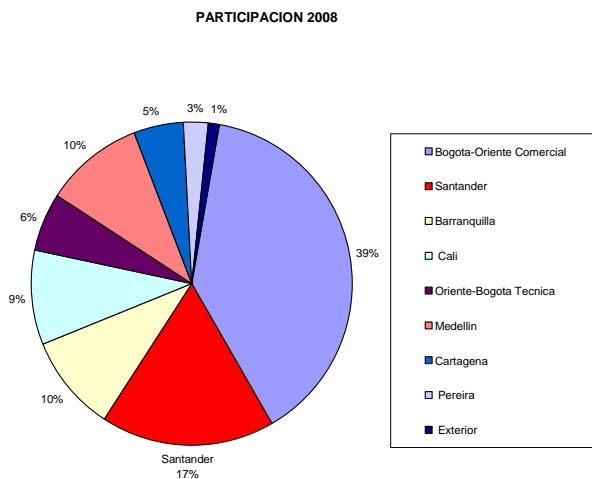
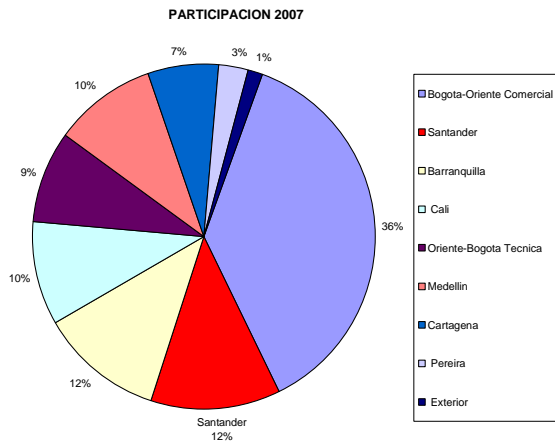
Grafica N° 2 Histórico de participación de la línea de metal en Sika Colombia 2004-2008



La línea de metal en conjunto con el Departamento de Investigación y Desarrollo de la compañía busca responder a las necesidades particulares de cada mercado, como un compromiso primordial con nuestros clientes. Tiene en la actualidad cerca de 30 productos diferentes, divididos en categorías, con diversas posibilidades de uso y aplicación.

Grafica N° 3. Participación de la regional Santander sobre el volumen de venta total de la línea 2005-2008.





Se puede ver como se ha incrementado el aporte que hace la regional en el total de la línea de metal atendida en Colombia.

Crecimiento que ha sido proporcionado por la concentración en el sector petrolero atendiendo obras importantes como son la Planta de HDT de Ecopetrol. El montaje de los tanques del Campo Caricare en Arauca por parte de OXY Colombia.

Montaje de tanques y líneas para la expansión del Campo La Cira de Ecopetrol por parte de Oxy andina. Por mencionar así los más importantes.

8.2 MISION

- Somos una empresa industrial y comercial, con desarrollo tecnológico propio, filial del grupo suizo independiente Sika, especializada en satisfacer necesidades del sector de la construcción y el desarrollo industrial basado en la tecnología de adhesivos especializados por medio de servicios, productos, equipos y soluciones integrales.
- Nuestros clientes son todos aquellos que: en el sector de la construcción, construyen, reparan y protegen obras civiles; adicionalmente son todos aquellos que utilizan adhesivos industriales en los segmentos automotriz, marino, línea blanca y partes prefabricadas para la construcción de edificios industrializados; así como quienes ejercen una actividad técnica y comercial ante los mismos y con ellos.
- El objetivo de la empresa es satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el mercado Colombiano y, dependiendo del factor económico, en el exterior; por esta razón utilizamos tecnología de avanzada, probada, investigada, desarrollada y respaldada por casi un siglo de experiencia de nuestra casa matriz.
- Trabajamos para lograr y sostener un rentable crecimiento
- La empresa es sólida desde el punto de vista económico, administrativamente eficiente, serio en sus relaciones comerciales, con

credibilidad en el mercado y tiene una extensa gama de bienes y servicios de calidad.

- Somos responsables por la preservación del medio ambiente y la seguridad en todas nuestras actividades; este es un compromiso continuo y fundamental para beneficio de la humanidad.
- Creemos que la orientación al mercado es una ventaja competitiva que nos obliga a tomar decisiones en todas las áreas de la empresa considerando y previendo sus repercusiones en los clientes.
- Sika está constituida por gente honesta, responsable, leal, creativa y alegre. Las personas hacen la diferencia en nuestra empresa

8.3 VISION

COMO QUEREMOS SER PARA EL 2010

- Ser el proveedor preferido de servicios y soluciones integrales para el sector de la construcción y el transporte, buscando el mayor beneficio para el cliente.
- Ser el consultor de consultores.
- Ser reconocidos corporativamente como la mejor Sika del mundo por su Orientación al cliente.
- Ser una compañía con sistemas de información orientados al cliente.
- Cumplir con los principios y normativas ecológicas en todos nuestros procesos.
- Lograr que la gente se sienta comprometida con la empresa y plenamente realizada en los aspectos profesional y personal.

8.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

8.4.1. Nuestra Imagen

Nos preocupamos por tener ante la comunidad una imagen de empresa confiable, sólida, con alta responsabilidad social, interesada por el entorno y el bienestar de sus colaboradores. De la forma como utilicemos el nombre Sika y nos comportemos depende la imagen de la compañía.

La permanente búsqueda de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes nos impulsa a mantenernos a la vanguardia en tecnología y conocimiento.

8.4.2. Orientación al Cliente

El cliente es nuestra razón de ser, por esto escuchamos sus necesidades e inquietudes, adaptamos nuestras actividades para superar sus expectativas y lograr así su completa satisfacción.

8.4.3 Protección al Medio Ambiente

Cumplimos nuestra responsabilidad con el medio ambiente, previniendo la contaminación y buscando la seguridad a través de toda la cadena de valor del producto: en su investigación y desarrollo, en su obtención, producción, almacenamiento, transporte y distribución, así como en sus usos y aplicaciones en la construcción y la industria.

Cumplimos todos los principios, criterios, mandatos, y normas ambientales, tanto corporativas, como oficiales y aquellas que voluntariamente suscribimos, y nos comprometemos a exigir lo mismo a nuestros proveedores y usuarios. Participamos en el programa de Responsabilidad Integral comprometiéndonos con la implementación de sus principios para un desarrollo sostenible.

8.4.4. Mejoramiento Continuo

La adaptación continua de nuestros procesos a los cambios en las expectativas y necesidades de nuestros clientes es una estrategia para enfrentar un mundo en permanente cambio.

Entendemos el mejoramiento continuo como la preocupación para innovar y optimizar continuamente todas nuestras actividades, alcanzando así una mayor satisfacción del cliente.

8.4.5 Nuestra gente

Somos conscientes que nuestro éxito depende en gran parte de nuestra gente, por tanto nuestros empleados son el motor de la empresa y nuestro principal activo.

Nos preocupamos para que el respeto, el trabajo en equipo, el desarrollo tanto personal como profesional, el compromiso, la participación y la comunicación sean elementos esenciales que distingan nuestra cultura organizacional y que contribuyan a mantener un ambiente de trabajo propicio.

8.4.6. Capacitación y Desarrollo

La capacitación y la formación las concebimos como una inversión, y se han constituido en elementos esenciales de nuestra cultura. El desarrollo personal y profesional de nuestra gente redundará en beneficios para toda nuestra organización y el cliente.

8.4.7. Trabajo en Equipo

Nuestro éxito depende en gran parte de nuestra gente y de su estilo de trabajo, hemos desarrollado una disciplina de trabajo en equipo donde la coordinación, planeación, colaboración y empeño son ingredientes fundamentales.

8.4.8. Liderazgo

El liderazgo en Sika Colombia S.A., es entendido como la orientación de todas las actividades de nuestros colaboradores para el logro de los objetivos de la compañía con base en el compromiso, responsabilidad y respeto mutuo. Nuestros líderes sobresalen por saber delegar, empoderar y comunicarse, generando la autonomía necesaria para incentivar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

8.4.9. Análisis y Sistemas de Información

La compañía brinda una orientación sobre la estructura de los sistemas de información de mercadeo y ventas para reunir, clasificar, analizar, evaluar y

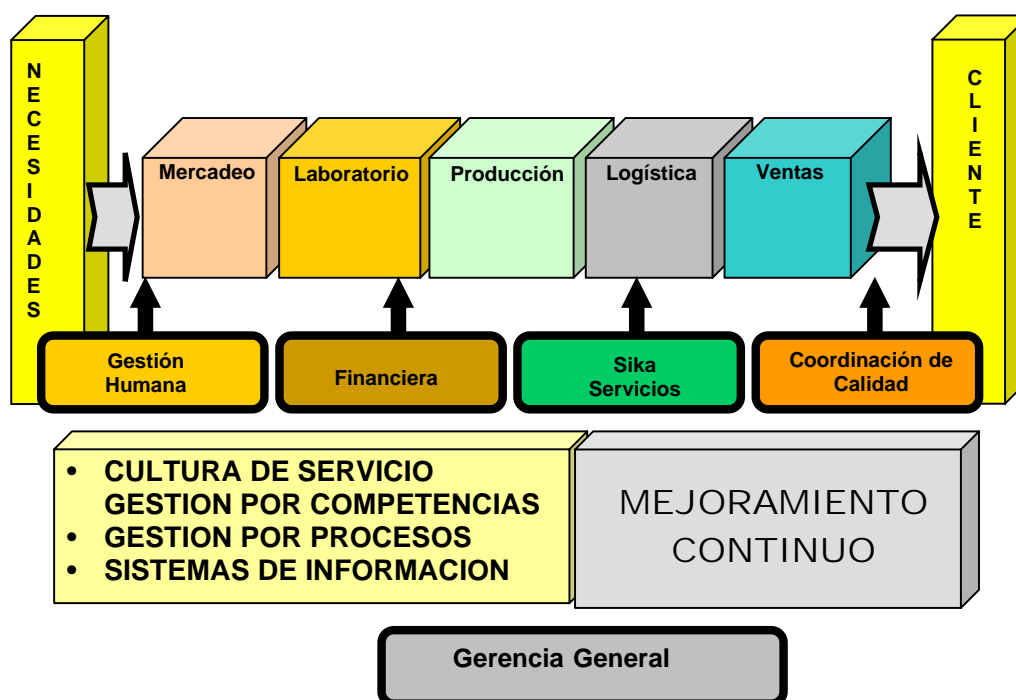
distribuir información necesaria, oportuna y exacta para aquellos que toman decisiones.

Medimos con indicadores específicos todos nuestros procesos críticos y resultados para conocer su estado y realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos.

8.4.10. Calidad en nuestros productos, servicios y actividades.

Nuestros productos son el resultado de una ardua tarea de investigación, que se inicia en la relación con nuestros clientes. Nos preocupamos por tener un buen control de los procesos y actividades y buscamos proveedores con quienes podamos establecer relaciones duraderas, para lograr una óptima calidad y satisfacción, con seriedad y responsabilidad.

Figura N° 4. Cadena de valor Sika Colombia



8.5. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INICIATIVAS Y RESPONSABLES POR CADA PERSPECTIVA

MATRIZ OBJETIVOS INICIATIVAS RESPONSABLES "SIKA"

SIKA REGIONAL SANTANDER		
PERSPECTIVA: FINANCIERA		
OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLES
Mantener el crecimiento	Diferenciación de productos	KAM, I&D, Dpto. Técnico
	Ofrecer mayor gama de productos y referencias.	Dpto. Técnico y KAM
	Explorar nuevos mercados	Ing. Mercado y asesor técnico
	Incrementar fuerza de ventas	Gerencia
Reducir costo de ventas	Reducir costo de fletes	Administración
	Reducir costo de materia prima en solventes	Compras
	Reducir inventario de producto.	Administración, Producción, Asesor Técnico
Minimizar el riesgo de la cartera	Asegurar la cartera	Cartera, Administración, Asesor Técnico
	Fortalecer los distribuidores	Mercadeo, Kam, asesor Técnico
	Emprender acciones de compromiso por parte de los contrantes, garantías al proveedor en lo contractual.	KAM, Asesor Técnico
	Incentivar los pagos de contado	Gerencia, KAM, Administración, Asesor Técnico

SIKA REGIONAL SANTANDER		
PERSPECTIVA: <i>PROCESOS CLIENTES</i>		
OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLES
Mejorar la calidad del servicio	Entrega de productos en los tiempos pactados.	Producción, Administración
	Aumentar la vida útil de los productos	I+D, Laboratorio
	Conocimiento del cliente y retroalimentación	KAM, Asesores
Explorar Nuevos Mercados	Planes de atención a mantenimiento industrial y estructureros.	KAM, Asesor Técnico
	Capacitar y fortalecer aplicadores	KAM, Asesor Técnico, Lab Móvil
	Homologación de productos contrafuego en la industria petrolera	Dpto. Técnico, Asesor Técnico
	Crear plan de promoción y divulgación de nuestras soluciones a nivel de diseñadores, consultores, constructores e interventores.	Kam, asesor Técnico.
Ampliar y diferenciar el portafolio de productos	Caracterizar y conocer los productos de Sika Alemania	I+D
	Caracterizar los productos de la competencia	I+D
	Incluir en el portafolio los PSX	Dpto. Técnico, I+D, KAM, Asesor Técnico

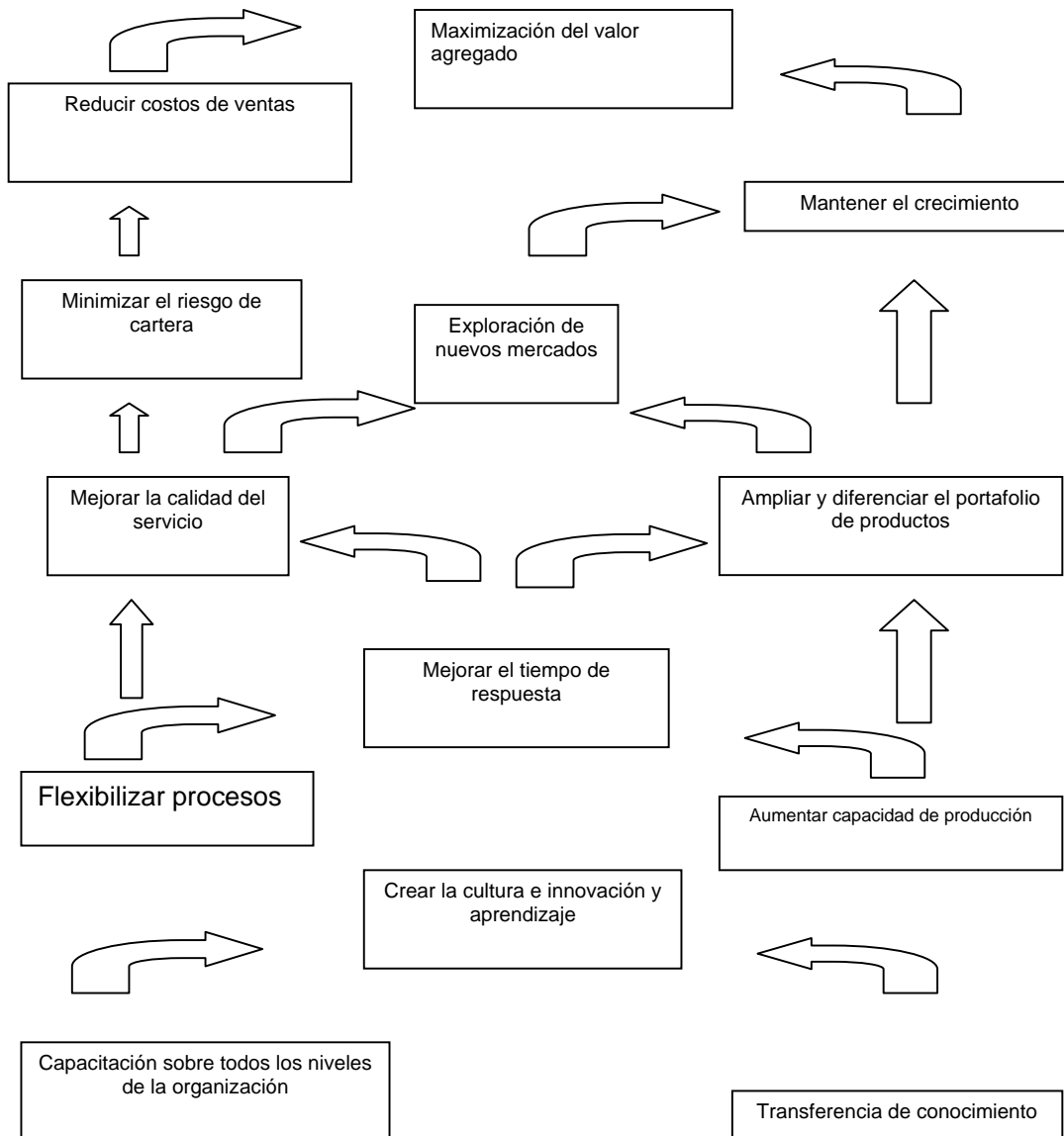
MATRIZ OBJETIVOS INICIATIVAS RESPONSABLES "SIKA"

SIKA REGIONAL SANTANDER		
PERSPECTIVA: <i>PROCESOS INTERNOS</i>		
OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLES
Ampliar capacidad de Producción	Diseño y montaje de nueva planta que satisfaga el requerimiento de la línea de metal.	Gerencia, Producción
	Selección de mano de obra calificada.	Producción
Flexibilizar los procesos	Fabricación de pequeños lotes	Producción
	Crear formulas de productos para suplir el código de colores de Ecopetrol	I+D, Producción, asesor Técnico, KAM
	Disponibilidad de unidades de empaque de esmaltes uretanos y solventes en presentación de 1 galón.	Producción, KAM
	Mejoramiento de la plataforma tecnológica.	Sistemas
Mejorar el tiempo de respuesta	Identificar el real alcance de los proyectos	Asesor Técnico
	Sensibilizar a las departamentos funcionales (Bodega , admón., producción y logística) de la importancia de la respuesta oportuna al cliente	Asesor Técnico, Administración

MATRIZ OBJETIVOS INICIATIVAS RESPONSABLES "SIKA"

SIKA REGIONAL SANTANDER		
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y POTENCIALES		
OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLES
Capacitación	Capacitar a los asesores en procesos pedagógicos para adultos	Recursos Humanos, Sika Servicios
	Continuar con el programa escuela de pintores	KAM, ASCOR, Asesor Técnico
	Crear un programa de capacitación para inspectores de recubrimientos dirigido a consultores, interventores y QaQs	KAM, ASCOR, Asesor Técnico
Transferencia de Conocimiento	Diversificación del conocimiento entre los miembros de la regional.	Asesores Técnicos
	Canales de información eficientes entre los niveles de la organización.	Gerencia, KAM
Crear la cultura de innovación y aprendizaje	Desarrollar un excelente ambiente laboral en la regional.	Todos
	Incentivar la creatividad e innovación en la regional	Recursos Humanos, kam , Gerencia

8.6 MAPA ESTRATEGICO



9. ACCIONES ESTRATEGICAS E INDICADORES

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: FINANCIERA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: MANTENER EL CRECIMIENTO						
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):						
Lograr un incremento sostenido en las ventas que permita consolidar el negocio.						
INDICADORES	FORMULAS	VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10		RESPONSABLE
Ventas		\$4.900.000	+10%	+ 15%		Gerencia
						Gerencia y producción
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS						RESPONSABLE
Diferenciación de productos						KAM, I&D, Dpto. Técnico
Ofrecer mayor gama de productos y referencias.						Dpto. Técnico y KAM
Explorar nuevos mercados						Ing. Mercado y asesor técnico
Incrementar fuerza de ventas						Gerencia

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: REDUCIR COSTOS DE VENTA					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Reducir el costo de la venta que permita sostener márgenes que hagan sostenible el negocio.					
INDICADORES	FORMULAS	VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Costo de ventas		\$2.500.000/año	- 15%	-10%	
<i>ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS</i>					<i>RESPONSABLE</i>
Reducir costo de fletes					Administración
Reducir costo de materia prima en solventes					Compras
Reducir inventario de producto.					Administración, Producción, Asesor Técnico

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: MINIMIZAR EL RIESGO DE CARTERA					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Minimizar el riesgo de la cartera y reducir la rotación de cartera a fin de optimizar el costo del capital de trabajo					
INDICADORES	FORMULAS	VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Rotación de cartera		52 días	45 días	40 días	
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS					RESPONSABLE
Asegurar la cartera					Cartera, Administración, Asesor Técnico
Fortalecer los distribuidores					Mercadeo, Kam, asesor Técnico
Emprender acciones de compromiso por parte de los contratantes, garantías al proveedor en lo contractual.					KAM, Asesor Técnico
Incentivar los pagos de contado					Gerencia, Administración, KAM, Asesor Técnico

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: CLIENTES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: EXPLORAR NUEVOS MERCADOS					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Explorar nuevos mercados que permitan incrementar las ventas					
INDICADORES	FORMULAS	VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Nuevos Clientes/Facturación		0	8%	15%	
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS					RESPONSABLE
Planes de atención a mantenimiento industrial y estructureros.					KAM, Asesor Técnico
Capacitar y fortalecer aplicadores					KAM, Asesor Técnico, Lab Móvil
Homologación de productos contrafuego en la industria petrolera					Dpto. Técnico, Asesor Técnico
Crear plan de promoción y divulgación de nuestras soluciones a nivel de diseñadores, consultores, constructores e interventores.					Kam, asesor Técnico.

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: CLIENTES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Mejorar la calidad del servicio con el propósito de fidelizar la clientela.					
INDICADORES	FORMULAS	VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Satisfacción de clientes		85%	93%	97%	
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS					RESPONSABLE
Entrega de productos en los tiempos pactados.					Producción, Administración
Aumentar la vida útil de los productos					I+D, Laboratorio
Conocimiento del cliente y retroalimentación					KAM, Asesores

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: CLIENTES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: AMPLIAR Y DIFERENCIAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Complementar el portafolio de productos que permita satisfacer nuevas necesidades en los clientes.					
INDICADORES	FORMULAS	VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
facturación nuevos productos/facturación total		0%	10%	20%	
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS					RESPONSABLE
Caracterizar y conocer los productos de la línea asplit.					I+D
Caracterizar los productos de la competencia					I+D
Incluir en el portafolio los PSX					Dpto Técnico, I+D, KAM, Asesor Técnico

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: AMPLIAR CAPACIDAD DE PRODUCCION					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Ampliar capacidad de planta para mejorar respuesta y disminuir inventarios-					
INDICADORES		VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Kilos / año		301.666	350.000	360.000	
<i>ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS</i>					<i>RESPONSABLE</i>
Diseño y montaje de nueva planta que satisfaga el requerimiento de la línea de metal.					Gerencia, Producción
Selección de mano de obra calificada.					Producción

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: FLEXIBILIZAR PROCESOS					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Flexibilizar procesos para lograr ofrecer mejor tiempo de respuesta y servicio.					
INDICADORES		VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Ventas en unidad de empaque de 1 galón/Ventas Totales		0	5%	10%	
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS					RESPONSABLE
Fabricación de pequeños lotes					KAM-PRODUCCION
Crear formulas de productos para suplir el código de colores de Ecopetrol					ASESOR TERCNICO-KAM-PRODUCCION
Mejoramiento de la plataforma tecnológica.					SISTEMAS-GERENCIA.

BALANCED SCORECARD

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR TIEMPO DE RESPUESTA					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Mejorar tiempo de respuesta a fin de lograr mayor satisfacción de nuestros clientes					
INDICADORES		VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Tiempo de respuesta		10 días	8 días	6 días	
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS					RESPONSABLE
Identificar el real alcance de los proyectos					Asesor Técnico
Sensibilizar a las departamentos funcionales (Bodega , admón., producción y logística) de la importancia de la respuesta oportuna al cliente					Asesor Técnico, Administración

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: APRENDIZAJE					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: CAPACIATAR AL PERSONAL EN TODOS LOS NIVELES DE LA REGIONAL					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
INDICADORES		VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Nº GRADUADOS EN ESCUELA DE PINTORES AÑO	PERSONAS CERTIFICADAS	20	40	60	KAM- ASSESOR TECNICO
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATEGICAS					RESPONSABLE
Capacitar a los asesores en procesos pedagógicos para adultos					Recurso humano
Continuar con el programa escuela de pintores					KAM- ASSESOR TECNICO
Crear un programa de capacitación para inspectores de recubrimientos dirigido a consultores, interventores y QaQs					KAM-ASESOR TECNICO.

ENTIDAD O AREA FUNCIONAL: APRENDIZAJE					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: CREAR LA CULTURA DE LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE.					
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):					
Desarrollar en el personal de la regional la cultura del aprendizaje, innovación y mejora continua.					
INDICADORES	FORMULAS	VALOR ACTUAL	METAS 09	METAS 10	RESPONSABLE
Rotación de Personal -año		2	0	0	
					<i>RESPONSABLE</i>
Desarrollar un excelente ambiente laboral en la regional.					Todos.
Incentivar la creatividad e innovación.					Recurso Humano Gerencia

CONCLUSIONES

Se formulo un plan estratégico para la compañía Sika Colombia S.A. específicamente al segmento de la línea de metal en la regional Santander, el cual permitirá ha la gerencia tomar una posición preactiva con respecto al desarrollo de la línea de mayor crecimiento de la compañía, buscando alinear los objetivos locales con el propósito de la compañía a nivel mundial de incrementar en el doble y rentablemente las ventas a 2010.

Se aplica la metodología de análisis dofa por perspectivas (financiera, clientes, procesos interno, potenciales y aprendizaje) para el diagnóstico interno, donde se identifican oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del negocio de la línea de recubrimiento para metal en la regional Santanderes, lo cual permitió el establecimiento de un mapa estratégico apoyado en su base por los objetivos y acciones estratégicas del proceso de aprendizaje y potenciales donde se cimientan las organizaciones exitosas, seguido en su estructura jerárquica de los procesos internos, continuando con el mercado y los clientes, para finalizar en el proceso financiero.

Se destaca el plan estratégico porque promueve de forma novedosa el desarrollo local a través de sus acciones planteadas las cuales han sido evaluadas con base en una visión holística a fin de considerar las fuerzas del entorno que afectan el negocio.

Mediante esta metodología se ha logrado identificar los factores críticos del negocio que no habían sido considerados anteriormente y así poder plantear los objetivos e iniciativas estratégicas, apoyándose en el diagnóstico estratégico externo e interno, profundizando en el análisis dofa por cada perspectiva en que se desarrollan las organizaciones modernas. De esta manera ha permitido a la

línea de metal conocerse más a si misma y a profundizar sobre el conocimiento de sus competidores en pro de lograr su consolidación y crecimiento sostenible.

Este plan estratégico sirve para sustentar la importancia que tiene el sector petrolero en el negocio de SIKA en estos momentos ya que en el sustenta su crecimiento la línea de recubrimientos a nivel regional, se descubre la amenaza que representa estar concentrados tan fuertemente en este negocio y reorienta esfuerzos a otras áreas productivas para lograr un crecimiento sostenido a pesar de la desaceleración que presenta la economía en sectores tan importantes como la construcción que es donde hace énfasis la esencia del negocio de SIKA.

Es la primera vez que se realiza este tipo de trabajo para la regional Santander y se puede encontrar como un caso muy interesante por la información que ha aportado a la empresa la cual se encuentra satisfecha con el resultado y se seguirá implementando como carta de navegación para próximos periodos.

RECOMENDACIONES

La planeación estratégica es una actitud y debe ser considerada como una forma de vida ya que esta requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. El proceso de planeación estratégica debe entrar a formar parte de la cultura organizacional de la compañía a nivel de cada unidad de negocios regional de modo que permita conocerse mas a si misma, al entorno, a sus clientes y de este modo permitirle ejecutar acciones que le lleven un paso adelante a sus competidores.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación de los individuos en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización, de esta manera se recomienda involucrar a todos los miembros de la regional. . La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Recopilar toda la información posible en cada una de las regionales respecto a los competidores, compartir experiencias de éxitos y fracasos que permitan a la planeación revisar la historia de los procesos de planeación anteriores.

En la actualidad, los elementos administrativos claves de cualquier empresa u organización son los individuos, la estructura, la tecnología, el ambiente externo y la información; los administradores requieren de ésta última como fundamento para enfrentarse y superar los cambios del entorno y sobre todo los que provoca la competencia y los que el fenómeno de la globalización implican. Los planeadores que no cuenten con la información necesaria para tomar decisiones correctas y oportunas, pondrán a su negocio en una posición de desventaja competitiva frente a sus competidores y además serán incapaces de resolver con bases sólidas la

incertidumbre y los problemas de índole administrativa que se presenten.

La información que se obtiene como resultado de aplicar coherentemente el proceso de planeación, es el punto de partida de la actividad de administrar; sin embargo, esto aún no ha sido verdaderamente valorado en nuestro entorno por los responsables de determinar los caminos futuros de la organización, debido probablemente a que las operaciones diarias absorben todo el tiempo que dedican a su trabajo sin dar cabida a la planeación; sin embargo se debe señalar la importancia de establecer anticipadamente lo que se desea ser como negocio, determinar los productos no solo en lo que son físicamente, sino también lo que al cliente está satisfaciendo y conocer con mayor detenimiento las características de su mercado; toda esta información ofrece la posibilidad de definir posibilidades de crecimiento con mayor seguridad

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACKOFF, Russel. Un concepto de planeación de empresa. Limusa. México 1988.
- AMBRÓSIO, Vicente. Plan de Marketing Paso a Paso. Bogotá: Editorial Prentice Hall, 2000
- ARMSTRONG, Michael. Manual de Técnicas Gerenciales, Legis Editores S.A. Bogota, 1986.
- Bases de datos de las Cámaras de Comercio de Bucaramanga, Cúcuta y Barrancabermeja.
- DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Quinta Edición; México: Editorial Prentice Hall 1997.
- LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. México: Mc Graw Hill, 1995.
- Plan estrategico Sika Colombia S.A. 2008.
- PORTER, Michael. Estrategía Competitiva. The free press. New York 1980.
- RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamiento: La Batalla por su Mente.
- The Balanced Score Card. Harvard Business School Press, Boston 1996. Kaplan y Norton.
- The strategy focused organization. Harvard Business School Press, Boston 1999. Kaplan y Norton.
- VANEGAS, Jorge Enrique. Los Factores Críticos de Competitividad. Bucaramanga: UIS, 2005

www.camaradirecta.com.co

www.dane.gov.co

www.sikacolombia.com