

PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA FERRETERIA Y PRODUCTORA
DE PINTURAS AFRICAN COLOR'S DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

ADRIANA MARIA AFRICANO
FISLAINE CASTILLO ARIZA

PROYECTO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO DE
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL

DIRECTOR
Mgs. PASCUAL RUEDA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004

PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA FERRETERIA Y PRODUCTORA
DE PINTURAS AFRICAN COLOR'S DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

ADRIANA MARIA AFRICANO GIL
FISLAINE CASTILLO ARIZA

PROYECTO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO DE
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y demás familia, por el apoyo incondicional que siempre me brindan. A mi esposo Orlando por estar ahí cuando más lo necesito, por su amor, paciencia y sacrificio. A mi hijo José Manuel por ser mi más grande inspiración, por entender los momentos de soledad, cuando por mis compromisos no pude estar con él. Y por último a mis amigos, aquellos que me apoyaron en mis momentos de debilidad y cansancio.
Fislaine Castillo Ariza

Al bebe que llevo en mi vientre, fruto del amor y del deseo de ser mamá y por quien buscaré superarme cada día mas, para serle ejemplo.
A Rosita, mi madre por darme la oportunidad y confianza, de enfrentar el reto de dirigir la empresa.
A mi padre (qpd) por sus consejos de superación constante.
Y a toda mi familia y amigos que me motivaron para cumplir este logro.
Adriana Ma. Africano G.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Dios quien nos permitió culminar nuestro objetivo de ser profesionales.

Economista y Administrador de Empresas, Mcs. Pascual Rueda Forero, Director del Proyecto, por su colaboración y sabia orientación.

A la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, por acogernos, formarnos académicamente y hacernos parte de ella.

A Giovanni Gonzalez y Leidy Silva, quienes brindaron el apoyo logístico de equipos para la realización del proyecto.

A la señorita Olga Orduz Forero, estudiante de Contabilidad UCC, por su orientación en el tema financiero.

A nuestras familias y amigos, por su comprensión y ánimo para la culminación del mismo.

CONTENIDO

INTRODUCCION

1. GENERALIDADES	20
1.1 JUSTIFICACIÓN	20
1.2 RESEÑA HISTORICA	22
1.3 MISION Y VISIÓN	23
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
1.5 PRODUCTOS DE LA EMPRESA	24
1.6 RECURSOS UTILIZADOS	25
1.6.1 <i>Materia Prima y Proveedores</i>	25
1.6.2 <i>Equipos y Herramientas</i>	26
1.6.3 <i>Recurso Humano</i>	27
2. AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA	29
2.1 FACTOR ECONÓMICO	30
2.1.1 <i>Apertura Económica</i>	30
2.1.2 <i>Producción Interna Bruta (PIB)</i>	31
2.1.3 <i>Inflación</i>	33
2.1.4 <i>Índices de Precios al Consumidos (IPC)</i>	37
2.1.5 <i>Disponibilidad de Créditos</i>	39
2.1.6 <i>Desempleo</i>	41
2.2 FACTOR POLITICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL	44
2.2.1 <i>Aprobación de Licencias</i>	44
2.2.2 <i>Políticas de Exportación</i>	45
2.2.3 <i>Aprobación de Subsidios</i>	47

2.2.4	<i>Orden Legislativo</i>	49
2.3	FACTOR COMPETITIVO	51
2.3.1	<i>Identificación de la Competencia</i>	51
2.3.2	<i>Productos Sustitutos</i>	53
2.3.3	<i>Precios en el Mercado</i>	54
2.4	FACTOR SOCIO CULTURAL Y DEMOGRAFICO	55
2.4.1	<i>Capacidad de Compra</i>	55
2.4.2	<i>Hábitos de Compra</i>	57
2.4.3	<i>Actitud hacia el ahorro</i>	57
2.5	FACTOR TECNOLÓGICO	58
2.5.1	<i>Software administrativos</i>	58
2.5.2	<i>Equipos de Computo</i>	59
2.5.3	<i>Sistemas de Comunicación</i>	59
2.6	METODOLIGIA Y DESARROLLO DE LA MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO O PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM -	60
2.6.1	<i>Formación del grupo estratégico</i>	60
2.6.2	<i>Identificación de Oportunidades y Amenazas</i>	60
2.6.3	<i>Calificación de las Oportunidades y Amenazas</i>	62
2.6.4	<i>Ponderación de las Oportunidades y Amenazas</i>	63
2.6.5	<i>Clasificación de las Variables</i>	65
2.6.6	<i>Análisis de los Resultados</i>	67
3.	AUDITORIA O EVALUACION INTERNA	69
3.1	AUDITORIA GERENCIAL	
3.1.1	<i>Planeación</i>	70
3.1.2	<i>Organización</i>	71
3.1.3	<i>Dirección</i>	72
3.1.4	<i>Control</i>	73
3.2	AUDITORIA DE MERCADOS	73

3.2.1	<i>Diagnostico del Mercado Objetivo</i>	73
3.2.2	<i>Ventaja Competitiva</i>	75
3.2.3	<i>Canales de Distribución</i>	77
3.2.4	<i>Alternativas de pago</i>	78
3.3	AUDITORIA FINANCIERA	78
3.3.1	<i>Análisis de los Estados Financieros</i>	79
3.3.2	<i>Análisis de las Razones Financieras</i>	79
3.4	AUDITORIA DE PRODUCCIÓN	88
3.4.1	<i>Capacidad Física</i>	88
3.4.2	<i>Capacidad de Producción</i>	89
3.4.3	<i>Inventarios</i>	89
3.4.4	<i>Fuerza de Trabajo</i>	89
3.4.5	<i>Calidad</i>	90
3.5	AUDITORIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	90
3.6	METODOLIGIA Y DESARROLLO DE LA MATRIZ DEL FACTOR	
	INTERNO O PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI –	91
3.6.1	Identificación de Debilidades y Fortalezas	91
3.6.2	Calificación de las Debilidades y Fortalezas	93
3.6.3	Ponderación de las Fortalezas y Amenazas	94
3.6.4	Clasificación de las Variables	96
3.6.5	Análisis de los resultados	97
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	99
4.1	Reestructuración Misión y Visión	99
4.2	Principios Corporativos	100
4.3	Selección de Estrategias	102
4.3.1	<i>Fase entrada de datos</i>	102
4.3.2	<i>Fase comparativa</i>	102
4.3.2.1	<i>Matriz Dofa</i>	103

4.3.2.2 <i>Matriz PEYEA</i>	106
4.3.3 <i>Etapa Decisoria</i>	113
4.3.3.1 <i>Matriz CPE</i>	113
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS	119
6. PLANES DE ACCION	121
6.1 Desarrollo de Estrategias	121
6.1.1 <i>Diversificación de productos</i>	122
6.1.2 <i>Investigación y Desarrollo</i>	122
6.1.3 <i>Desarrollo de un Nuevo Punto de Venta</i>	123
6.1.4 <i>Desarrollo Administrativo</i>	124
6.1.5 <i>Desarrollo de Fuerza de Venta</i>	125
6.1.6 <i>Convenio pago a Proveedores</i>	126
6.2 Sistemas de Indicadores de Gestión	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFIA	134
e- GRAFIA	136
ANEXOS	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de <i>African Color's</i> .	24
Figura 2.	Inflación	35
Figura 3.	Inflación en Bucaramanga	36
Figura 4.	IPC, mensual, variación anual dic 2001, dic. 2003	38
Figura 5.	Tasas de Interés, enero 2003- enero 2004	40
Figura 6.	Índice de desempleo, marzo 2004	42
Figura 7.	Ferreterías más reconocidas en Bucaramanga	52
Figura 8.	Calificación de los servicios ofrecidos por la empresa	76
Figura 9.	Opinión de las características de los productos	77
Figura 10.	Razón Financiera de Solvencia	80
Figura 11.	Razón Financiera de Liquidez	81
Figura 12.	Razón Financiera de Endeudamiento	82
Figura 13.	Razón Financiera Independencia Financiera	83
Figura 14.	Razón Financiera Solidez	84
Figura 15.	Razón Financiera Rentabilidad Bruta	85
Figura 16.	Razón Financiera Rentabilidad Neta	86
Figura 17.	Ejes de la Matriz PEYEA	107
Figura 18.	Posición Estratégica de la Empresa	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	IPC, variación mensual 2004-06-25	39
Tabla 2.	Indicadores de Empleo en Bucaramanga ene 2004	43
Tabla 3.	Participación Porcentual de las fábricas de pintura	52
Tabla 4.	Precios en el Mercado	54
Tabla 5.	Calificación de las Variables Externas	62
Tabla 6.	Ponderación de Oportunidades y Amenazas	64
Tabla 7.	Clasificación de las Variables Externas	66
Tabla 8.	Resumen Matriz POAM	67
Tabla 9.	Calificación de las Variables Internas	94
Tabla 10.	Ponderación de Fortalezas y Debilidades	94
Tabla 11.	Calificación de las Variables Internas	96
Tabla 12.	Resumen Matriz PCI	97
Tabla 13.	Promedio de Factores, matriz PEYEA	109
Tabla 14.	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica- CPE-	115

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Productos ofrecidos por la Empresa	24
Cuadro 2.	Materias primas y Proveedores	26
Cuadro 3.	Proveedores de Productos Adicionales	26
Cuadro 4.	Recursos asignados para los departamentos por PND	48
Cuadro 5.	Estratificación barrios de Bucaramanga	56
Cuadro 6.	Identificación de Oportunidades y Amenazas	60
Cuadro 7.	Identificación De Fortalezas y Debilidades	92
Cuadro 8.	Aspectos Corporativos	99
Cuadro 9.	Matriz DOFA	105
Cuadro 10.	Factores de la Matriz PEYEA	108
Cuadro 9.	Matriz DOFA	105
Cuadro 10.	Indicadores de Gestión	129

1. TITULO: “PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA FERRETERIA Y PRODUCTORA DE PINTURAS AFRICAN COLOR`S DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA” *

2. AUTORES: AFRICANO GIL, Adriana María y CASTILLO ARIZA, Fislaine**

3. PALABRAS CLAVES: Auditoria Externa, Auditoria Interna, Planteamiento Estratégico, Planes de Acción, Indicadores de Gestión.

4. CONTENIDO. Este proyecto se define para qué las directivas de la empresa *African Color`s* determinaron hacer una Planeación estratégica como elemento clave para el posicionamiento y competitividad de la organización.

En su parte inicial se muestra las Generalidades, mencionando su estructura organizacional, productos, clientes, proveedores y proceso de producción.

Con el ánimo de continuar referenciando a los lectores la secuencia de los temas, antes de realizar un completo diagnostico del la situación actual de la empresa se hace un diagnostico del exterior. Se tratan variables económicas y políticas que permiten determinar y conocer como se encuentra el sector de la construcción. Igualmente se analizan otros factores externos como el competitivo, el socio - cultural y demográfico y finalmente, no menos importante el tecnológico; los cuales muestran un análisis de la competencia, gustos y preferencias del producto, y desarrollo tecnológico, respectivamente. Factores que de una u otra manera llegan a afectar el funcionamiento de la empresa, dicho análisis se inicia con una mirada global hasta una particular.

El análisis interno cuenta con un minucioso estudio de la empresa en todas sus áreas, como son: Gerencial, Mercadeo, Financiera y Contable Producción, e Investigación y Desarrollo. Con el fin de determinar las debilidades y fortalezas con que cuenta, para enfrentarse al medio

Una vez analizado cada entorno se elaboran las matrices correspondientes, ya sea la PCI para el interno o la POAM para el externo. Seguidamente se hace el cruce de variables para determinar la matriz DOFA, la cual permitirá diagnosticarle a la empresa las estrategias a aplicar. La siguiente fase es la decisoria en la cual se determina que estrategias deben ejecutarse con prioridad, definiendo así los objetivos, metas y políticas necesarias correspondientes al plan de acción, soportados con los indicadores de gestión de modo que permitan la evaluación y control del progreso de la empresa.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Educación a Distancia. Gestión Empresarial.

TITLE: "STRATEGIC PLANNING FOR The FERRETERIA And PAINTING PRODUCER AFRICAN COLOR'S OF The CITY OF BUCARAMANGA"

AUTHORS: AFRICAN GIL, Adriana Maria and CASTILLO ARIZA, Fislaine**

KEY WORDS: External audit, Internal Audit, Strategic Exposition, Plans of Action, Indicators of Management.

CONTENT. This project is defined why the directors of the company African Color's determined to make a strategic Planning like key element for the positioning and competitiveness of the organization. In his initial part one is to the Majorities, mentioning his organizational structure, products, clients, suppliers and process of production. With the spirit to continue referenciando to the readers the sequence of the subjects, before making a complete one I diagnose of the present situation of the company becomes I diagnose of the outside. Economic and political variables treat that allow to determine and to know as is the sector of the construction. Also other external factors like the competitive one are analyzed, the partner - cultural and demographic and, finally not less important the technological one; which show an analysis of the competition, tastes and preferences of the product, and technological development, respectively. Factors that from one or another way get to affect the operation of the company; this analysis begins with a global glance until an individual. The internal analysis account with a meticulous study of the company in all its areas, as they are: Managemental, Trade, Financier and Accountant Production, and Investigation and Development. With the purpose of determining the weaknesses and strengths whereupon it counts, to face means.

Once analyzed each surroundings the corresponding matrices, or the PCI for internal or the POAM for the external one are elaborated. Next the crossing is made of variables to determine the matrix DOFA, which will allow to diagnose to the company the strategies to him to apply. The following phase is the decision-making one in which to be they determine that strategies must be executed with priority, defining therefore the objectives, I put and necessary policies corresponding to the action plan, supported with the management indicators so that they allow to the evaluation and control of the progress of the company.

*Project of Degree

**Institute of Education at a distance. Enterprise Management.

GLOSARIO

- **AMENAZAS:** eventos, hechos o tendencias generadas por el entorno en el orden económico, político, social, competitivo tecnológico que pueden ser potencialmente dañinas afectando la posición competitiva de la empresa.
- **CLIENTE EXTERNO:** consumidor final de la organización.
- **CLIENTE INTERNO:** personal que labora al interior de la organización.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** es la identidad propia de la empresa , que incluye valores, creencias y comportamientos que establecen la forma de hacer las cosas en la organización.
- **DEBILIDADES:** actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.
- **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:** se constituye en la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la misma a través de diferentes factores evaluados.
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:** es el rumbo que toma la empresa a través de los principios corporativos, visión y misión de la misma.
- **ESTRATEGIAS:** acciones que se deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de

trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

- **FORALEZAS:** actividades y atributos internos de una organización que atribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **INDICE DE DESEMPEÑO ALCANZADO:** logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.
- **INDICE DE DESEMPEÑO ESPERADO:** es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.
- **INDICE DE GESTIÓN:** resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.
- **MISION:** es la formulación de los propósitos de una empresa que la distingue de otra.
- **OPORTUNIDADES:** eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que pueden facilitar o beneficiar el desarrollo de éstas, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **PLANEACION ESTRATÉGICA:** proceso mediante el cual aquellos que toman las decisiones, obtienen, procesan, analizan y razonan información interna y externa a fin de evaluar la situación actual y nivel de competitividad para determinar los mejores y mayores objetivos para la organización

- **PLANES DE ACCION:** son las tareas que debe realizar cada área de la empresa, para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.
- **PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización.
- **VISION:** señala el rumbo, da dirección, es la cadena o lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

INTRODUCCION

La planeación estratégica está fusionada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Por tal razón, este Proyecto tiene como finalidad demostrar que el desarrollo de la Planeación Estratégica asumida por la gerencia de la Empresa de Pinturas *African Color's*, como herramienta indispensable para fortalecer y corregir las oportunidades y amenazas que ofrece el medio externo y las debilidades y fortalezas que internamente posee, le permitirá encontrar unas acciones estratégicas que lleven a contrarrestar las dificultades que torpedean el éxito de la misma, a nivel organizacional y por ende competitivo.

El proyecto es el resultado de un estudio y análisis, afianzados por las matrices POAM –Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio-, PCI – Perfil de Capacidad Interna-, se continua con el Direccionamiento Estratégico soportado por el desarrollo de las matrices DOFA, que es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, la matriz PEYEA - Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción- y la CPE que es la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica- y por último desarrollar las Opciones Estratégicas, los Planes de Acción y el Sistema de Indicadores de Gestión, que entretejidos estos factores le ofrecen a la empresa un direccionamiento estratégico confiable a corto, mediano y largo plazo.

1. GENERALIDADES

1.1. JUSTIFICACION

El mercado actual exige cada día más eficiencia y disponibilidad de servicios y productos, además de la globalización, la competencia es cada vez mayor. Para que una empresa se sostenga en este ambiente depende de las herramientas con que cuente para que logre posicionarse en el mercado local, regional y nacional con un producto de excelente calidad y bajo costo.

En el momento actual y con mirada prospectiva, se puede apreciar cómo se mueve y se moverá, el mundo de los negocios, donde prima una economía abierta, sin fronteras, bastante competitiva, comparativa y por ende globalizada, lo cual lleva a una exigencia más comprometida de los directivos de la organización de la empresa *African Color's*, a desarrollar una planeación estratégica a nivel corporativo, funcional y operativo, que le permita llevar a cabo “un estilo de gestión que haga de la institución un ente proactivo y anticipativo”.

Una de las razones por la cuales, *African Color's* ha decidido desarrollar una Planeación estratégica, es precisamente porque a lo largo de sus 4 años, si bien es cierto que ha logrado captar y cubrir una determinada demanda, ubicarse en un determinado mercado, también es cierto, que se ha observado un abismo en el desempeño de lo que se ha planeado, es decir, no se están cumpliendo a cabalidad con sus objetivos y metas.

Por otro lado, la Planeación estratégica, a partir de un diagnóstico estratégico, le permitirá analizar las fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución a nivel externo, con el fin de elaborar “planes detallados”, que aseguren la implantación de las estrategias y así lograr los fines buscados.

En definitiva un redireccionamiento en la gestión, por parte de directivos, le permitirá a la empresa *African Color's*, abrir nuevos mercados, cubrir una demanda potencial a la cual no ha llegado participando con calidad y competitividad, conocer la competencia, las necesidades de los clientes, y estar preparados para lo que realmente se mueve fuera de su entorno, y así planear y trabajar desde ya un futuro deseado.

Con este proyecto se establece un aporte significativo a *African Color's*, permitiendo a la empresa contar con un herramienta sólida y congruente con nuevas políticas para la consecución de sus objetivos, además un aporte social al contribuir con la generación de empleos directos e indirectos.

Como futuros Profesionales en Gestión Empresarial contamos con los conocimientos necesarios para la implementación de un plan estratégico que sirva como base para el crecimiento de la empresa, por tal razón buscamos con la realización de este proyecto, identificar estrategias como base para el desarrollo de acciones internas que le permitan a la empresa posicionarse en el mercado.

1.2. RESEÑA HISTORICA

African Color's es una empresa dedicada a la producción de pinturas vinilo o de base agua, y a la comercialización y distribución de las demás clases de pinturas (sintéticas y acrílicas) y artículos ferreteros. Esta famiempresa inicia labores a mediados del año 1998 y es registrada en cámara de comercio a partir del 2 de enero del 2002, siendo su representante legal la Señora Clara Rosa Gil. Su domicilio esta ubicado desde un comienzo en la calle 34 No. 25 – 36 en el barrio centro de la ciudad de Bucaramanga.

En mayo de 2002 se tuvo la oportunidad de participar en la primera feria de muestra empresarial juvenil *Expocamello 2002*, la cual beneficio en gran parte por el reconocimiento de la empresa, dado que el evento fue organizado por la Cámara de Comercio de B/manga, lo cual dio más credibilidad al público.

La empresa *African Color's* es una empresa privada, constituida por un propietario (persona natural), matriculada en la Cámara de Comercio de la ciudad y registrada en la DIAN bajo la modalidad del régimen simplificado. A demás cuenta con el permiso de la alcaldía para su funcionamiento como empresa comercial.

African Color's pertenece al régimen simplificado lo cual no le obliga legalmente a presentar bimensualmente declaración de IVA en las fechas establecidas por la DIAN, si presenta declaración de renta anualmente. Debe llevar el libro fiscal, como libro de contabilidad al día.

1.3. MISION Y VISIÓN

La empresa cuenta con un soporte escrito de la misión y visión realizadas para informes de asignaturas tanto de tecnología como de gestión empresarial.

MISION

“*African Color’s* es una empresa comprometida a:

Satisfacer las necesidades de sus clientes de tal forma que siempre seleccionen nuestros productos.

Liderar el mercado regional santandereano en los sectores de la construcción y decoración de espacios arquitectónicos”.

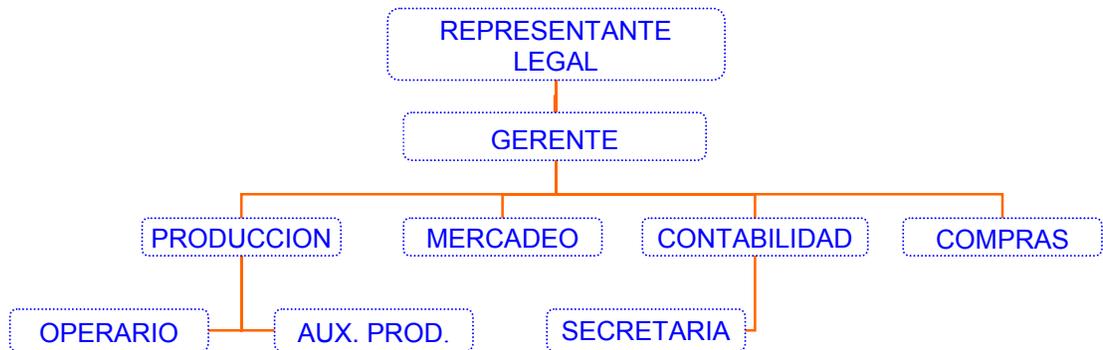
VISIÓN

“*African Color’s* será la más importante fábrica de pinturas santandereana por la calidad y precio de sus productos, fabricados con tecnología de avanzada y recurso humano capacitado; proyectándose a nivel regional y nacional.”

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa no cuenta con un organigrama el cual se diseña con la información obtenida de la los diferentes cargos de trabajo existente actualmente en la empresa.. (Ver Figura 1).

Figura 1. Organigrama African Color's



Fuente: Autores del Proyecto

1.5. PRODUCTOS DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con dos clases principales de productos los propios y los adicionales, dentro de cada uno de ellos se encuentran productos específicos que buscan suplir las necesidades de los clientes. En el siguiente cuadro se presenta la lista de los diferentes productos ofrecidos.

Cuadro 1. Productos Ofrecidos por la empresa

PRODUCTO	CLASIFICACION	PRODUCTO	CLASIFICACION
Vinilo Tipo Extra Blanco	Propio	Lacas Nitro	Adicional
Vinilo Tipo 1 Blanco	Propio	Estuco Veneciano	Adicional
Vinilo Tipo 2 Blanco	Propio	Thinner - Varsol	Adicional

PRODUCTO	CLASIFICACION	PRODUCTO	CLASIFICACION
Vinilo Tipo 3 Blanco	Propio	Rodillos - Brochas	Adicional
Concentrado Amarillo	Propio	Colbón - Boxer	Adicional
Concentrado Azul	Propio	Lijas	Adicional
Concentrado Rojo Vivo	Propio	Cintas	Adicional
Concentrado Verde	Propio	Espátulas	Adicional
Concentrado Ocre	Propio	Aerosoles	Adicional
Concentrado Rojo Colonial	Propio	Art. Eléctricos	Adicional
Concentrado Negro	Propio	Art. Plomería	Adicional
Esmaltes	Adicional	Cemento, Yeso, Estuco, Cal	Adicional
Lacas Catalizadas	Adicional	Esquineros	Adicional

1.6. RECURSOS UTILIZADOS

1.6.1 *Materia Prima y Proveedores*

A continuación se presentan las materias primas con sus respectivos proveedores, utilizados para la elaboración de los productos propios, además la lista de proveedores de productos adicionales.

Cuadro 2. Proveedores Materias Primas

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	CIUDAD
Aceite de Pino	Química Comercial Andina	Bucaramanga
Antiespumante	Química Cosmos	Bogotá
Bactericida	Química Cosmos	Bogotá
Caolín	Termoquímicos	Bucaramanga
Carbonato	Talcomin	Bogotá
Dióxido	Química Comercial Andina	Bucaramanga
Espesantes	Química Amtex	Medellín
Óxidos de Hierro	Queen	Bucaramanga
Pigmentos	Termoquímicos	Bucaramanga
Resinas	Química Comercial Andina	Bucaramanga
Talco	Talcomin	Bogotá

Cuadro 3. Proveedores Productos Adicionales

PROVEEDOR	CIUDAD
Ardisa	Bucaramanga
Carburos Mekong	Bucaramanga
Distribuciones Tonner	Bogotá
Distribuidora Pintuco	Bucaramanga
Odin Ltda.	Bucaramanga
Odisol Ltda.	Bucaramanga
Philaac	Bogotá
Pintuland	Bogotá
Recol Ltda.	Bogotá

1.6.2. Equipos y herramientas

Para producción la empresa cuenta con un equipo con las siguientes características:

- Una maquina de dispersión con estructura en hierro anclada al suelo, formada por un motor de 3 caballos de fuerza y 1200 revoluciones por minuto con un eje del cual se sostiene la cuchilla.

- Dos tanques en plástico resistente, con capacidad de 190 y 57 litros respectivamente.

Para ventas, en el almacén y oficina se cuenta con los siguientes equipos:

- Una registradora
- Un computador
- Un fax
- Un teléfono

1.6.3 Recurso humano

Para producción se cuenta con:

- Un operario y
- Un auxiliar de producción

Del área administrativa y de mercadeo están encargadas:

- La Gerente y
- Una Secretaria.

La información anterior engloba las GENERALIDADES que sitúan el por qué las directivas de la empresa *African Color's* determinaron hacer una Planeación estratégica como elemento clave para el posicionamiento y competitividad de la organización.

Con el ánimo de continuar referenciando a los lectores la secuencia de los temas, antes de realizar un completo diagnóstico de la situación actual de la empresa se hace un diagnóstico del exterior. Dentro de cada entorno se estudian factores principales con sus respectivas variables que de una u otra manera llegan a afectar el funcionamiento de la empresa, dicho análisis se inicia con una mirada global hasta una particular.

Una vez analizado cada entorno se elaboran las matrices correspondientes, ya sea la PCI para el interno o la POAM para el externo. Finalmente se hace el cruce de variables para determinar la matriz DOFA, la cual permitirá diagnosticarle a la empresa cada una de las estrategias, objetivos, metas y políticas necesarias para mejorar su rendimiento.

2. AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA

Es necesario reconocer las fuerzas importantes del medio y que tienen un profundo impacto en la empresa en estudio, *African Color's*. Para tal fin, se lleva a cabo un análisis de los factores:

- Económico
- Político, Gubernamental y legal
- Socio Cultural y Demográfico
- Competitivo
- Tecnológico

Cada factor encierra unas variables, que si bien están fuera del control de la organización, una vez entendidos por ella, es posible desarrollar estrategias que le permitan reaccionar y anteponerse a dichos factores, es decir aprovechar sus oportunidades y prever el efecto de las amenazas que le genera su entorno.

La auditoria externa se concentra en hechos incontrolables para la empresa la cual debe formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en que ellas producirán impacto sobre sí misma.¹

¹ DAVID FRED R. La gerencia Estrategica, Edit. Legis Pag 96

2.1 ENTORNO ECONÓMICO

El análisis de la situación económica en la actual década no puede aislarse de esos cambios estructurales sufridos en Colombia. A grandes rasgos, el comportamiento de la economía colombiana durante lo transcurrido del decenio de los 90 puede caracterizarse por un crecimiento moderado, aceptable y constante, una reducción gradual de la inflación, un sector externo dinámico, un nivel relativamente alto de reservas internacionales, un sistema financiero definitivamente más sólido que el promedio latinoamericano, avances en la infraestructura física, particularmente en telecomunicaciones, algunos avances en educación, en cobertura de salud y seguridad, y una balanza corriente deficitaria pero financiada con capitales de largo plazo.²

2.1.1 Apertura Económica

Un buen número de empresas colombianas están aprovechando el tiempo y preparándose para el cambio oceánico que vendrá con la caída de las barreras comerciales que protegen el mercado colombiano. El cambio es inminente, pues bien sea por medio del ALCA o de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, los aranceles que hoy protegen a muchos productos colombianos (que pueden llegar al 30%), pueden reducirse a un mínimo. Para entender la velocidad del cambio, basta recordar que en el reciente acuerdo firmado entre Estados Unidos y Chile, el 85% del universo arancelario quedó en el nivel “cero” a partir del primer año.

² Revista Dinero, Publicación No. 190

ALCA - Acuerdo de Libre Comercio de las América -, El objetivo primordial de Colombia, es aprovechar las condiciones productivas del País y su posición estratégica en el Hemisferio Occidental, para aumentar y diversificar las exportaciones nacionales de bienes y servicios, mediante la consolidación de un mercado ampliado que cree certidumbre a inversionistas y operadores comerciales tanto nacionales como extranjeros.

Para lograrlo, se debe buscar en primer lugar consolidar los mercados para la oferta exportable actual colombiana y, al tiempo, construir una nueva oferta, utilizando inversión nacional y extranjera interesada en aprovechar las ventajas de la situación privilegiada situación geográfica con que cuenta el País.

El ALCA está conformada por 34 países, excepto Cuba, y beneficiará a 800 millones de personas. Esas naciones tienen un Producto Interno Bruto (PIB) agregado de 11 billones de dólares. Este acuerdo aporta el 22 por ciento de las exportaciones mundiales y representa el 75% del comercio que realiza Colombia.

Se puede decir que el ALCA es un mal necesario, Colombia no puede estar andando en dirección contraria ni a un ritmo diferente a como lo hace el mundo desarrollado. Tenemos que ser cuidadosos al competir en un mercado más amplio y más abierto. La calidad, los precios, el servicio y la atención al cliente, son algunas de los grandes retos que el empresario y la administración gubernamental no deben perder de vista por que es allí donde estará la disputa en los mercados.

2.1.2 Producción Interna Bruta (PIB)

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, reveló que la producción nacional sin cultivos ilícitos en el primer trimestre de 2004 se había ampliado 4,05% frente al mismo periodo del año inmediatamente anterior.

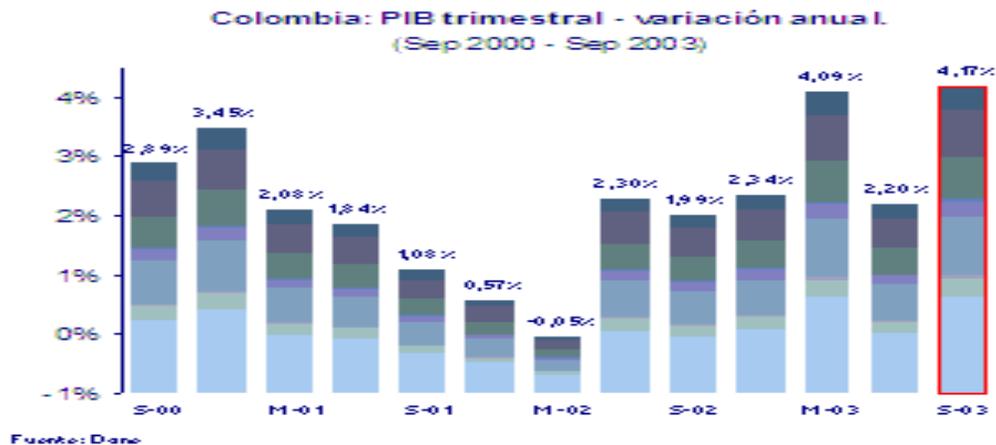
Adicionalmente comunicó que la economía colombiana se había expandido un 3,79%, lo que corrobora el buen direccionamiento de la política económica y permite ser positivo frente al futuro colombiano, especialmente por el lado de las finanzas públicas, que tanto atraen la atención de los inversionistas internos y extranjeros.

Todas las grandes ramas de la actividad económica registraron aumentos, lo que permite hacer una lectura bastante positiva del 4,05% de expansión del PIB colombiano en el trimestre de 2004.

La construcción, minas, industria y agro fueron los sectores que jalonaron el crecimiento de la economía durante el 2003 informó el DANE. Este es el mayor crecimiento económico de los últimos seis años y es más del doble del crecimiento registrado en el 2002 cuando fue de 1,61 por ciento.

Para el tercer y cuarto trimestre la economía colombiana continuó recuperándose, presentó crecimientos interanuales de 4.11% y 4.34%, respectivamente y el crecimiento anual del PIB en el 2003 se ubicó en 3,96% constituyéndose en el más alto desde 1997, superando todas las proyecciones, incluso la más optimista del 2.6% y revertiendo así, la tendencia de modestas tasas en los últimos años.³

³ Fuente: Dane



Por sectores el desempeño fue el siguiente: la construcción creció 11,61 por ciento, la minería 11,04 por ciento, el transporte 4,67 por ciento, el comercio 4,57 por ciento, el financiero 4,30 por ciento, la industria 4,23 por ciento, la electricidad 3,28 por ciento, el agropecuario 2,36 por ciento y los servicios sociales 1,31 por ciento.

Para *African Color's*, es de suma importancia que el sector de la construcción sea uno de los indicadores significativos que se este reactivado y continúe en ascenso, puesto que en la medida en que se proyecten nuevas construcciones, hay más posibilidad de captar una nueva demanda potencial existente y por ende le permite comercializar y vender sus productos.

2.1.3 Inflación

La baja inflación es uno de los mayores logros de la economía colombiana y será uno de los pilares de la competitividad del país hacia los próximos 10

años. Hace 10 años se consideraba que había "inflación moderada" cuando el índice de precios al consumidor solo crecía 22% al año. Colombia tuvo crecimientos de precios por encima de 30% anuales, y era afortunada en el contexto de América Latina, donde algunos países tuvieron hiperinflaciones del orden de 1.000% anual. Hoy las cosas han cambiado. Desde 1999 hemos tenido inflaciones de un dígito y esperamos que esto continúe así. El sostenimiento de una inflación baja en Colombia durante un largo período es uno de los cambios más significativos en la economía de nuestro país, que tiene implicaciones de enorme alcance para las empresas y los consumidores. Este es quizás el ajuste más importante que hemos hecho en nuestra transición hacia una economía globalizada de alta competitividad.

La inflación le permite a todo el mundo tapar errores y funcionar con menos temores frente a la competencia. Hace 10 años, la vida cotidiana giraba alrededor de la indexación de salarios, impuestos, hipotecas y activos financieros. Si los costos de una empresa eran muy altos, o sus productos no eran muy buenos, el problema no era tan grave, pues de todas formas tenía un margen para cubrirse con el aumento en los precios. Hoy eso no es posible. En negocios que van desde el comercio al por menor hasta la construcción de vivienda de interés social, los empresarios saben que errores pequeños en el manejo de sus costos los pueden sacar del mercado rápidamente, pues el consumidor no está dispuesto a pagar más⁴.

La baja inflación tiene efectos muy grandes sobre la distribución de la riqueza y el poder y tiene la capacidad para transformar un país en el largo plazo. La población más vulnerable del país registra un beneficio inmediato, pues la

⁴ Revista Dinero, Art. Baja la Inflación, La nueva norma Abr. 2004

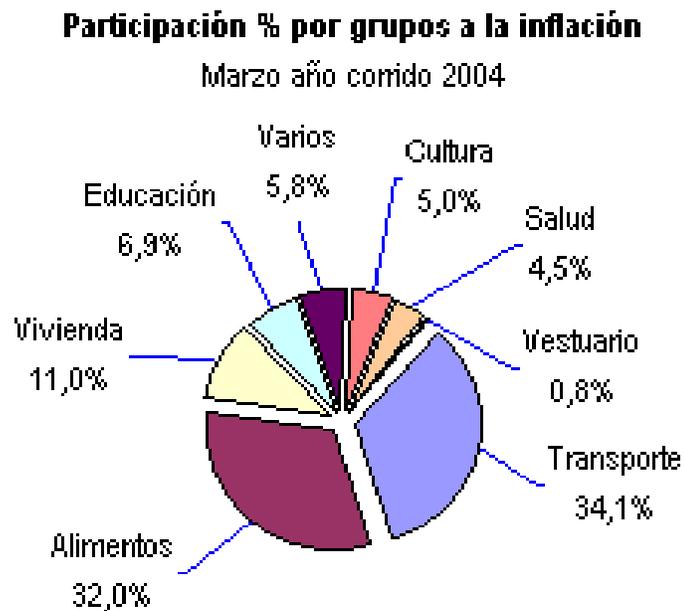
inflación es el más regresivo de los impuestos, ya que al mismo tiempo reduce el valor de los salarios e incrementa el de los activos. La posibilidad de acumular poder y riqueza mediante el simple mecanismo de acumular activos (como ha ocurrido en Colombia durante largos años) será cada vez más escasa.

En relación con los negocios, los empresarios podrán tener mayor certeza sobre la rentabilidad de sus proyectos de inversión, pues la variabilidad de los costos se reduce. Los contratos podrán hacerse en un horizonte más largo, reduciendo la incertidumbre. La contabilidad se hace más transparente, lo que mejora la eficiencia de la administración. El trabajo es más exigente, pues cuando los precios bajos son la norma, se hace necesario tener excelencia operacional tan solo para mantener los márgenes de ganancia.

La baja inflación es una de las mayores ganancias de la sociedad colombiana en los últimos tiempos. Si logramos consolidarla hacia los próximos 10 años, este será uno de los pilares de la competitividad del país.

Otra muy buena noticia que trajo la semana que pasó fue el dato de inflación a mayo que publicó el DANE el viernes, que indica cómo el crecimiento de los precios sigue desacelerándose. La inflación mensual fue de 0,38% en mayo.

Figura 2.



Fuente: Revista Dinero, Abril 2004

La economía del Departamento de Santander, al culminar el año 2003 registró un balance favorable, acorde con la mejoría observada en el ámbito nacional. Ello se deduce del comportamiento experimentado por la mayoría de los indicadores objeto de estudio. En efecto la inflación del Área Metropolitana de Bucaramanga –AMB–, se ubicó en 6,44%, inferior en 1.13 puntos porcentuales respecto del acumulado en 2002, e inferior en 0.05 puntos porcentuales al promedio nacional.

Figura 3.



Para la empresa African Color's es una oportunidad porque cuando la inflación es alta, los precios en la economía tienden a subir rápidamente, caso contrario cuando la inflación es baja, los precios suben lentamente. En general se dice que es mejor tener una inflación baja porque se puede comprar más con el sueldo devengado, ya que si la inflación es alta, normalmente se encuentra que el sueldo tiene un crecimiento menor en comparación con la tasa de inflación.

Inflaciones bajas también son beneficiosas para la economía en general. Si la gente puede comprar más porque su salario subió más que la inflación y tienen más dinero disponible, entonces las compañías que producen esos bienes como la empresa en estudio, al igual que las empresas de servicios venden más. Como resultado para *African Color's* le generará más utilidades, y tendrá tendencia a invertir en su crecimiento.

Ahora al ver el lado oscuro, si la inflación es muy alta, la gente va a tener cada vez menos dinero disponible para comprar, generando menos ventas y

menos utilidades en la empresa, que en defensa propia tiene que cortar gastos despidiendo trabajadores. Los trabajadores despedidos tienen menos posibilidades de comparar y el ciclo sigue su curso al hueco negro de la recesión.

2.1.4 Índice de precios del Consumidor

En el ámbito nacional, la variación anual del IPC en 2003 fue de 6,49%, inferior en 0,50 puntos a la registrada en el 2002, cuando se situó en 6,99%. Tomando como referencia los últimos 5 años, la variación anual fue la más baja desde 1999 cuando se ubicó en (9,23%). Históricamente no se registraba una variación tan baja desde 1962, año en el que señaló (6,30%).⁵

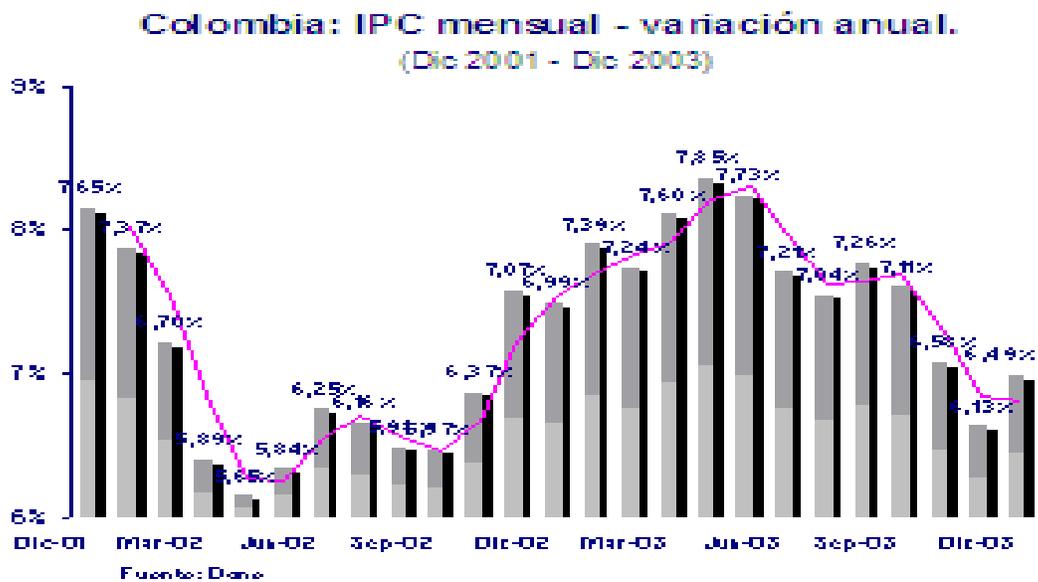
Se espera que el consumo privado crezca a un mayor ritmo durante el 2004, fundamentado en: la existencia de una baja tasa de interés real; la recuperación en los niveles de confianza del consumidor; la evolución favorable de las ventas externas; un mayor crecimiento del empleo en las principales ciudades; un fuerte dinamismo del crédito de consumo; aumento en la riqueza de los hogares asociado con la mejora en los precios de los activos y finalmente, un ambiente de crecimiento económico con bajos niveles de inflación⁶.

Para lo corrido del año la variación del Índice de Precios al Consumidor, IPC, queda en 3,97% y para los últimos doce meses en 5,37%. Estos valores son menores a los correspondientes para el 2003, en -0,11%, -1,10% y -2,36%, respectivamente.

⁵ Fuente: ICER. Informe de Coyuntura Económica Regional, Santander, II Semestre 2003, pag. 11

⁶ Informe del Banco de la Republica, José Darío Uribe Gerente técnico.

Figura 4.



Al culminar el año 2003, el Área Metropolitana de Bucaramanga –AMB-, presentó una variación de 6.44% en los precios de los bienes y servicios de la canasta familiar, siendo inferiores en 0,50 puntos porcentuales que el total acumulado en 2002. Por niveles de ingreso, la mayor variación durante 2003 se presentó en el estrato alto (8,55%), seguido por el medio (6,30%) y bajo (5,49%).

Tabla 1 (IPC) Variaciones mensuales 2004

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Total IPC	6,19	6,28	6,21	5,49	5,37
Medellin	6,45	7,30	6,71	6,23	6,31
Barranquilla	7,00	6,60	6,59	5,80	5,74
Bogotá D.C.	5,96	6,12	5,91	5,07	4,97
Cartagena	6,64	6,60	6,89	5,98	5,61
Manizales	5,66	5,69	5,42	5,32	5,10
Monteria	7,89	8,21	7,91	6,62	7,02
Neiva	5,88	5,90	5,92	5,64	5,71
Villavicencio	6,69	6,70	5,93	5,07	5,11
Pasto	5,03	5,56	6,10	5,22	5,27
Cúcuta	4,89	4,33	4,38	3,24	3,15
Pereira	5,63	5,79	6,11	5,74	5,26
Bucaramanga	6,80	6,64	7,02	6,44	6,38
Cali	6,50	6,05	6,59	5,93	5,63

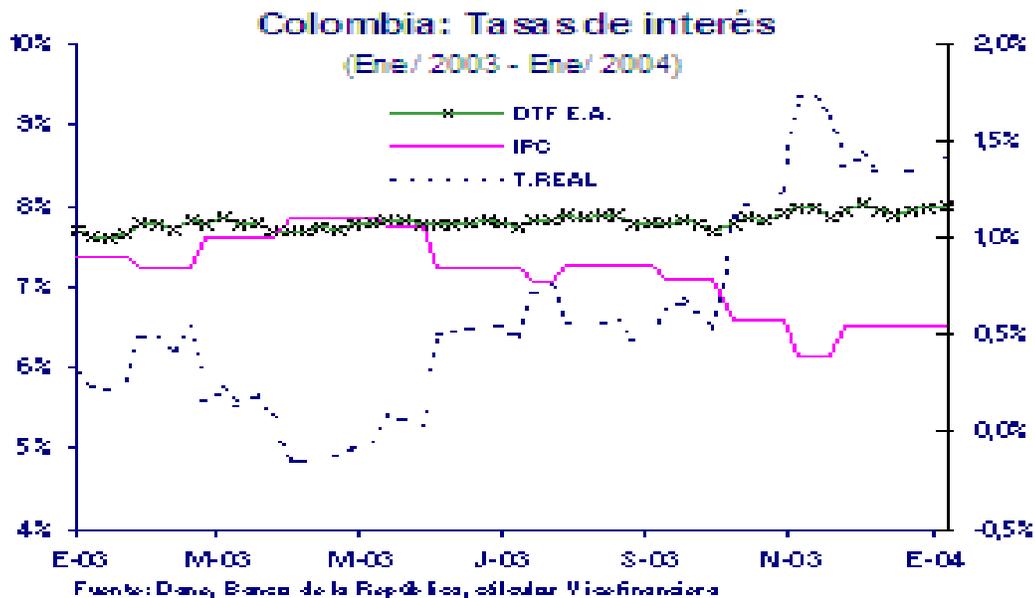
Fuente DANE

Para *African Color's* este elemento es una oportunidad, en cuanto a que si la inflación baja, igualmente el IPC, lo que significa que también los precios de los bienes y servicios de la canasta familiar, se van a mantener más constantes y los compradores van a tener dinero disponible para invertirlo en otras cosas que no son de primera necesidad, como en el caso, arreglo, remodelación de sus viviendas o negocios.

2.1.5 Disponibilidad de Créditos

Durante el 2003, las tasas de interés de los DTF a 90 días se mantuvieron en niveles bajos, cercanos al 7,8% e.a., que no causaron inestabilidad monetaria ni presiones inflacionarias. Por su parte, la tasa de interés real en 2003 alcanzó un nivel de 1,72% e.a.. Se espera que las tasas mantengan su estabilidad, asociadas a la preservación de la estabilidad macroeconómica y al sostenimiento de la estrategia monetaria de la Banca Central.

Figura 5



El Banco de la República –BR- ha tenido el mayor de sus éxitos en la preservación de unos niveles de tasas de interés apropiadas para la

redinamización económica. En general, el BR en la aplicación de la política monetaria ha logrado el cumplimiento de las metas que se ha planteado.

La tasa interbancaria, en el 2003, estuvo alrededor de 6,93%, inferior en 88 pb al promedio de 2002.

Durante el año que finalizó el Banco de la República aumento en dos oportunidades sus tasas de interés, para un incremento total de 200pb, uno de estos aumentos se produjo a finales de enero y otro a finales de abril, en 100pb respectivamente.

Estas tasas iniciaron el 2004 en 7,25% e.a. *para subasta de expansión* y en 6,25% e.a. para subasta de contracción. Para el 2004 se esperaba que los resultados de la inflación, marcaran el ritmo del comportamiento de las tasas de interés

Lo ventajoso al bajar las tasas de intereses es que hay mas disponibilidad de créditos. Para *African Color's* el poder contar con entidades de segundo piso como el Instituto de Fomento Industrial –IFI-, Corporaciones de ahorro y crédito, cooperativas de ahorro, entre otros, con tasas de interés cómodas, le permite a la organización gestionar créditos para invertir en el negocio y así aumentar su rentabilidad, este factor se convierte en oportunidad para la Empresa.

2.1.6 Desempleo

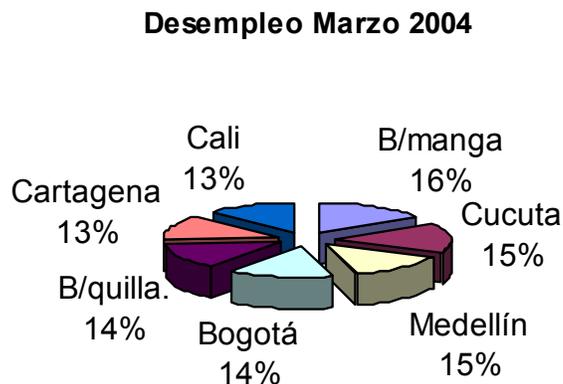
En cualquier economía organizada el factor desempleo esta relacionado con el factor de producción ya sea de bienes o servicios; cuando en una economía existe mayor demanda de consumo, la mano de obra a todo nivel

sufrirá una mayor oferta, ya que las empresas necesitarán contratar más personas para atenderla.

El Desempleo en marzo de 2004 se ubicó en 13,6%. Ibagué, Pasto y Manizales son las ciudades que presentaron mayor tasa de desempleo en el primer trimestre de 2004, según informó el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). En marzo, el desempleo para el total nacional fue de 13,6% y en las trece principales ciudades, 16,2%.

En Ibagué por ejemplo la cifra fue de 23,8%, en Pasto 22%; en Manizales 20,1%; en Bucaramanga 18,8%, en Cúcuta 18,3%, en Pereira 17,9%, en Medellín 17,4% y en Bogotá 16,9%. Además, en Barranquilla y Montería fue 16,4%, en Cartagena 15,9%, en Cali 15% y en Villavicencio 14,1%.

Figura 6. Índices de Desempleo en las principales ciudades a marzo 2004



Fuente: Dane

La entidad informó también que para el tercer mes de 2004 eran 2.782.000 las personas que se encontraban sin empleo en el tercer mes de 2004. En

marzo de 2003, el desempleo fue de 13,0% y existían 2.601.000 personas sin trabajo.

Igualmente, la tasa de ocupación pasó de 53,4% en marzo de 2003 a 53,2% y la tasa global de participación subió de 61,4% en marzo de 2003 a 61,6% en el mismo mes de 2004.

Al finalizar el 2003, la población del Área Metropolitana de Bucaramanga – AMB-, se ubicó en 986.323 habitantes, de los cuales el 76,6%, se encuentra en la edad de trabajar. Para el último trimestre del año en mención se registró en el –AMB- una ocupación del 59,1%, mientras que el subempleo y desempleo fueron del 38.1% y 16,8%, respectivamente.

De las 444.197 personas ocupadas en el –AMB-, un 5,2% se ubicaron en el rango de 12 a 17 años, el 16,7% entre 18 a 24 años, el 70% entre 25 a 55 años y el 7.9% entre 56 años y más.

Tabla 2

INDICADORES DE EMPLEO				
Área Metropolitana de Bucaramanga				
	I Trimestre 2003	I Trimestre 2004	Variación	
Población AMB	972	991	↑	2,0
Población en edad de trabajar * (PET)	742	760	↑	2,4
Población Económicamente Activa * (PEA)	495	513	↑	3,6
Población ocupada * (PO)	401	416	↑	3,7
Desocupados * (D)	94	97	↑	3,2
Tasa global de participación **	66,7	67,5	↑	0,8
Tasa de ocupación **	54,0	54,8	↑	0,8
Tasa de desempleo AMB **	19,0	18,8	↓	-0,2
Tasa desempleo nacional **	13,0	15,3	↑	2,3
Tasa de subempleo AMB **	31,2	35,1	↑	3,9
Subempleados AMB *	154	180	↑	16,9
* Datos de población en miles de personas - Variación = crecimiento porcentual				
** Datos porcentuales - Variación = diferencia en puntos porcentuales				

Fuente: DANE

En Bucaramanga y su Área Metropolitana se encuentran 202.040 habitantes en condición de subempleo, el 70,4% entre los 25 y 55 años de edad, seguido por el 20% de jóvenes entre los 18 y 24 años.

Los desempleados en Bucaramanga, son en su mayoría personas entre los 25 y 55 años, entre las ramas de actividad a las que antes se dedicaban son el Comercio (40%), los servicios comunales y personales (12%) y la Industria (20%).⁷

⁷ Fuente: Dane, resultados encuesta nacional de hogares 2003

Este factor, el desempleo, lleva consigo algo más que una preocupante cifra, representa, también una baja en los ingresos para adquirir los productos de la empresa, reduciendo así el ritmo de ventas por parte de la misma.

Para *African Color`s*, el factor del desempleo se convierte en una amenaza importante, puesto que el consumidor final no tiene capacidad de compra.

2.2 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMETAL Y LEGAL

2.2.1 Aprobación de Licencias

Para Mauricio Cárdenas, presidente de la Titularizadora Colombiana, es claro que a partir del primer trimestre del 2001 se viene registrando una leve recuperación del sector, la cual ha sido asociada al crecimiento de las licencias de construcción y de los créditos desembolsados a los constructores.

Las licencias aprobadas en el Departamento de Santander, al terminar el trimestre de 2003, correspondieron a un área de 627.559 m², distribuidos en 435.730 para vivienda y 191.829 para otros usos; mientras los usos diferentes a vivienda aumentaron en 309.7% en el lapso analizado. A nivel nacional, la solicitud de licencias y el número de metros cuadrados en construcción, se orientan especialmente hacia vivienda, no obstante, el crecimiento de otras líneas de la construcción.

El área aprobada para construcción en febrero de este año fue de 869.412 metros cuadrados, con un crecimiento del 2,35 por ciento respecto al mismo período del 2003. Las construcciones con fines comerciales representaron

8,09 por ciento, la vivienda disminuyó un 17,26 por ciento, y la vivienda de interés social creció un 56,88 por ciento.⁸

El índice de costos de la construcción de vivienda en Bucaramanga y su área metropolitana, se ubico en 10,32%, superior en 3,63 puntos porcentuales al índice de 2002. A su vez, la Mano de Obra y los Materiales, se convirtieron en los grupos de costos más representativos de la actividad constructora, en esta zona del país, situación que se reflejó en los índices de costos de la vivienda, todos con variaciones superiores a los nacionales.⁹

Algo favorable que beneficia directamente a la empresa *African Color's*, es la aprobación durante el año 2003, para el departamento de Santander de un total de 756 licencias de construcción, número superior en 20,96% frente al total registrado en el 2002; correspondiendo de ellas el 80% a viviendas y el restante a otros usos. Este porcentaje es bastante optimista pues indica un aumento directo de la demanda al crearse la necesidad de pintar y remodelar la vivienda.

2.2.2 Políticas de Exportación

Este desempeño les ha permitido crecer en el mercado foráneo y prueba de ello es que las ventas a otros países pasaron de US\$99 millones en 1994 a US\$214 el año pasado. Según informes de Proexport, hay dos grupos de productos que son los que más se exportan. En primer término se encuentra el de cales y cementos, que alcanza 42% de las exportaciones totales y el de revestimientos de cerámica y porcelana sanitaria para inodoros, lavamanos y

⁸ Informe de Licencias para la Construcción, DANE, Mayo 28 2004

⁹ ICER. Informe de Coyuntura Económica Regional. II. Semestre de 2003. Santander. DANE. BANCO DE LA REPUBLICA.

bañeras, que también tiene un porcentaje significativo de participación en otros países.

Los principales destinos de exportación han sido Estados Unidos (39%), el Caribe (22%), Venezuela (16,6%) y Centroamérica (10%)¹⁰.

En cuanto a las pinturas en un menor porcentaje también se dan exportaciones especialmente a Bolivia, Brasil, Venezuela, Ecuador y Hungría. Con los países latinos se tiene la ventaja de contar con diferentes tratados arancelarios como el MERCOSUR, Atpdea, de la Comunidad Andina, que permiten una oportunidad para empresas como *African Color's*, de abrir su mercado a nivel internacional. Además se requiere de los siguientes trámites los cuales son coordinados y guiados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- Registrarse como exportador en la cámara de comercio
- Realizar ante el MINCOMEX, el Registro Nacional de Exportador, Registro Nacional de Productor Nacional y Solicitud de Determinación de Origen.
- Realizar un estudio de mercados y localización de la demanda potencial
- Elaborar un plan exportador
- Diligenciar el Documento de Exportación (DEX)

Para la empresa este factor es una oportunidad menor, por que le permite cubrir un mercado internacional, aunque existen muchos tramites y requisitos los cuales no todos se tiene por el momento, por lo tanto es una oportunidad a largo plazo que se debe tener en cuenta.

¹⁰ Comprensa, Bogotá

2.2.3 Aprobación de Subsidios

Por primera vez desde la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991, el Congreso de la República aprobó un Plan Nacional de Desarrollo (PND) presentado por el Gobierno Nacional.

Aunque un grupo de senadores insistió en que se están reviviendo los “auxilios parlamentarios”, fue aprobado el artículo sexto por mayoría en la corporación, de la misma manera que fue avalado en la Cámara de Representantes, por lo cual ya es parte del “Plan Nacional de Desarrollo para un estado comunitario 2003-2006”.

En ese se aclara que el 75% de los recursos son para obras viales, saneamiento básico y distritos de riego y el otro 25% para diferentes proyectos, pero los sectores priorizados por región no pueden ser más de cuatro.

En total el PND contempla una inversión de \$112,67 billones, 500 mil millones más de lo aprobado en las comisiones terceras conjuntas.

En el tema de la vivienda de interés social, los campesinos salieron bien librados porque el subsidio para mejoramiento y saneamiento básico tendrá como tope más bajo diez SMLM y 18 como máximo en el caso de vivienda nueva. También establece que una vivienda de interés social y subsidiable tendrá un valor de 135 SMLM.

Cuadro. No 4 Recursos asignados por el PND.

DEPARTAMENTO	RECURSOS ASIGNADOS (En Millones de Pesos)	DEPARTAMENTO	RECURSOS ASIGNADOS (En Millones de Pesos)
Antioquia	59.888	Guajira	26.256
Atlántico	36.414	Magdalena	25.897
Bogotá	70.457	Nariño	33.627
Bolívar	35.413	Norte de Stder.	30.851
Caldas	30.400	Quindío	22.760
Cauca	30.757	Santander	31.953
Córdoba	32.725	Tolima	28.943
Cundinamarca	36.889	Valle	48.094

Fuente: Presidencia de la República

Además, se amplió el subsidio de vivienda militar a soldados profesionales y personal civil que pertenece a la Fuerza Pública. El ministro de Hacienda, Roberto Junguito considera que este proyecto para vivienda cuesta un billón de pesos en ocho años, lo que descuadra de entrada las finanzas.¹¹

En general la aprobación de mas subsidios hace que se reactive el sector y al igual que la aprobación de licencias favorece al incremento de la demanda, por lo tanto este factor es también una oportunidad para *African Color's*.

¹¹ Comprensa, Bogotá

2.2.4 Orden Legislativo

Los tramites y documentos que se deben presentar para la constitución de la empresa son:¹²

- Aprobación del Nombre comercial por parte de la Cámara de Comercio
- Escritura Pública (Para sociedades)
- Matricula mercantil de la empresa ante la Cámara de comercio
- Carta de apertura del establecimiento de comercio, firmada por el representante legal
- Adjudicación del NIT, por parte de la Cámara de Comercio al hacer la matricula
- Registro de Industria y Comercio ante la Alcaldía, con la aprobación del POT.

El Plan de Ordenamiento Territorial POT, consiste en la organización de las actividades básicas del componente urbano y rural de Bucaramanga con acciones y actuaciones físicas concretas que permitan responder a las necesidades humanas, con funcionalidad y eficiencia en aras de mejorar los niveles de calidad de vida de sus habitantes. Este proyecto clasifica las empresas según su actividad y otorga el permiso de funcionamiento en un lugar específico.

African Color's como productora de pinturas, se considera una empresa de alto impacto ambiental y físico; por lo tanto debe operar en sitios determinados como comercial Tipo 2 y Múltiple Tipo 1, esto contemplado en el decreto 236 de 2002.

¹² LEGIS; Guía para la Pequeña empresa, Bogotá D.C. 4° Edición, 1998 Pags. 49 - 51

Con estas especificaciones el sitio actual de funcionamiento no es el adecuado, por lo tanto la empresa debe replantear una ubicación para su planta productiva y dejar en el sitio actual sólo el local comercial.

De acuerdo al Estatuto Tributario en el Art., 499 la empresa se encuentra en la obligación de tener el REGISTRO UNICO TRIBUTARIO (RUT) y determinar a cual régimen pertenece. Según el Código de Comercio, en el Art. 48, todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones de este código y demás normas sobre la materia. Dichas normas podrán autorizar el uso de sistemas que como la microfilmación, faciliten la guarda de su archivo y correspondencia.

El Art. 50 dice que la contabilidad solamente podrá llevarse en idioma castellano, por el sistema de partida doble, en libros registrados de manera que suministre una historia clara, completa y fidedigna de los negocios del comerciante, con sujeción a las reglamentaciones que expida el gobierno (CONC 486, C. DE P. C. 260 y 271 Dcto, 1798 de 1990).

Este factor es una amenaza para *African Color's*, en cuanto a que la empresa se encuentra en un sector urbanístico residencial, que si bien el proceso de producción no contamina el ambiente a pesar de utilizar ciertos químicos no dañinos, el ruido de la maquinaria, podría ser un factor determinante para el traslado de la empresa si así lo determina la Corporación de las Defensa de la meseta de Bucaramanga. –CDMB-

2.3 FACTOR COMPETITIVO

2.3.1 Identificación de la Competencia

A nivel general *African Color's* tiene dos clases de competidores, los productores también de pinturas y las ferreterías o depósitos de materiales.

En cuanto a productores, en Colombia existen un sin número de empresas dedicadas específicamente a esta actividad. Sus plantas de producción son ubicadas en las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín Barranquilla y Cali), quienes distribuyen al mercado marcas como: Pintuco, Philaac, Terinsa, Pintuland, Ico, Tonner, productos asequibles al consumidor final en las ferreterías y depósitos de materiales de Bucaramanga y su área metropolitana.

Tradicionalmente la marca posicionada en el mercado es Pintuco, quien ofrece los tres tipos de pinturas vinílicas con una amplia gama de colores, sus productos son reconocidos en el mercado, como Viniltex, Intervinilo y Pinturama; en segundo lugar se encuentra Terinsa, que ofrece sus productos denominados Vinilplus, Vinillatex y Vinilmax.

En la ciudad de Bucaramanga existen también fábricas de pinturas, la mayoría con mas trayectoria que *African Color's*, que al igual que las anteriores fabricas, distribuyen sus productos a las ferreterías de la ciudad. Marcas como: Pintamax, Pinturas Flamingo, Pintuandina, Pinturas Colibrí, al igual que *African Color's*, se esfuerzan por participar en el mercado y ser competitivas con el mercado nacional.

Se puede determinar, por el comportamiento del mercado local la participación que tiene *African Color's* con respecto a estas marcas así:

Tabla 3. Participación porcentual de las fábricas de pinturas en el mercado local

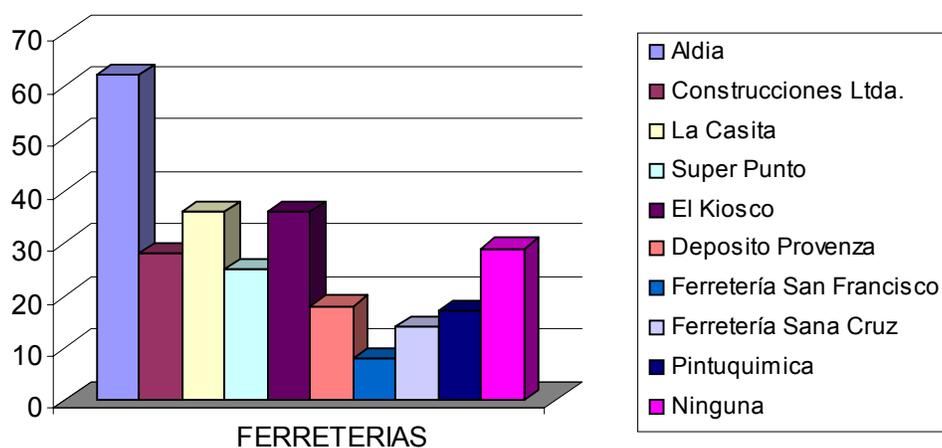
EMPRESAS	PARTICIPACION %
Pintuandina	35%
Pintamax	30%
African Color's	20%
Colibri	10%
Flamingo	5%

Fuente: Gerente *African Color's*

Por otra parte para conocer cuales de las ferreterías de la ciudad son las más reconocidas o competencia fuerte para *African Color's*, se analiza el estudio de mercados realizado a los clientes del almacén¹³, en el cual se indagó sobre otras ferreterías que conocieran o en las que hubiesen hecho compras.

Figura 7

Ferreterias mas reconocidas



¹³ Ver ficha técnica Anexo C

Adicionalmente, en el municipio de Bucaramanga existen cerca de 127 ferreterías, y más o menos la mitad en su área metropolitana, para un total de 200 almacenes o distribuidores minoristas¹⁴, quienes tienen más de un proveedor, para ofrecer al público varias marcas. Los mayores proveedores de pinturas son Distribuidora Pintuco, Aldía, Ardisa y Tonner, que distribuyen a las ferreterías minoristas de la ciudad. Como fabricante y distribuidor local del mercado esta Pintamax.

Por localización del punto de venta, se identifica como competencia directa las siguientes ferreterías: Pintuquímica, Centro Ferretero y Santa Cruz, localizadas a dos y tres cuadras de *African Color's*, y están funcionando desde hace tres, dos y un año respectivamente.

La ventaja competitiva se convierte para *African Color's* en amenaza tanto por las marcas nacionales, porque está compitiendo con marcas posicionadas y de tradición, especialmente Pintuco; y con las marcas locales porque manejan canales de distribución y poseen mayor capital de trabajo que les permite abrir cartera atrayendo de esta forma más clientes.

2.3.2 Productos Sustitutos

En la actualidad la mayoría de productos de consumo pueden ser reemplazados con otros de características similares, por esta razón las empresas y las industrias se ven en la necesidad de diversificar sus productos, para así poder hacer frente a la competencia externa. *African Color's*, principalmente con sus pinturas vinilo tiene como sustitutos los siguientes:

¹⁴ Fuente: Registros en Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- Para espacios Internos: el papel de colgadura, el estuco veneciano, yeso y madera.
- Para espacios externos: Marmol, granito, graniplas, ceramica, coralina y la pintura base aceite o esmaltes también desplazan el uso de las pinturas vinilo base agua.

Dado por la variedad de sustitutos que tienen las pinturas y las diferentes texturas que estos pueden crear, se puede decir que es una amenaza este factor para la empresa, más aún cuando son las pinturas vinilo su producto líder.

2.3.3 Precios en el Mercado

El producto líder de *African Color's* son las pinturas vinilo, estas tienen el precio mas bajo ofrecido en el mercado, (ver cuadro 5) comparado con las otras marcas de pinturas. Esto gracias a ser productores y distribuidores directos, lo cual se convierte en ventaja para captar mas clientes de mostrador (compran de contado)

Tabla 4. Precios en el mercado

CANT.	VINOLO TIPO 1		
MARCA	CUÑETE	GALON	¼ DE GL
Pintuco	183.000	37.000	11.800
Pintuandina	135.000	32.000	10.000
Pintamax	108.000	26.000	6.800
Color's	105.000	22.000	6.500

Los demás productos ferreteros varían sus precios dependiendo de la marca, tamaño y cantidad. Es así como un rodillo de felpa puede valer desde \$ 2.800=, \$3.500= ó \$5.500=, por ser de felpa corriente, acrílica o industrial, respectivamente. Este precio y el de los demás productos ferreteros esta en un 10% por debajo de las demás ferreterías ubicadas en el sector, lo cual presenta una ventaja competitiva para el almacén en sostener su clientela.

El tener precios más bajos que los de la competencia es para *African Color's* una ventaja que le permite captar su mercado objetivo, es decir, que este factor se convierte en una oportunidad para la empresa.

2.4 FACTOR SOCIO CULTURAL Y DEMOGRAFICO

Este aspecto es de suma importancia para cualquier organización, para el análisis del mismo se debe obtener información referente a los crecimientos de la población, su ubicación, cultura, sus hábitos de compra, los servicios que requieren y las características generales del mercado incluyendo los ingresos.¹⁵

2.4.1 Capacidad de Compra

Ahora bien para analizar la capacidad de compra, es preciso enunciar los factores que la originan, es decir los factores socioeconómicos que hacen que las personas cada vez tengan más o menos recursos, para adquirir los bienes o servicios que necesitan consumir.

Los clientes de *African Color's* pertenecen en un mayor porcentaje a estratos 3 y 4 y en menor porcentaje al estrato 5. Igualmente la ubicación geográfica

de ellos, se da en los respectivos barrios estratificados, según la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga-C.D.M.B.- (Ver cuadro No. 6)

Cuadro No. 5. Barrios de Bucaramanga y su área metropolitana según el Estrato socioeconómico.

BARRIO	ESTRATO
Porvenir, El Rocio, Mutis Ciudad Bolívar, Samanes Campo Hermoso, La Joya Concordia, San Francisco Molinos Bajos, Bucarica Lagos I II III IV y V Etapas	3
La Victoria, Provenza, San Alonso Álvarez, Alarcón, Los Pinos Ciudadela Real de Minas Molinos Altos, Colón, El Bosque	4
Cabecera, Pan de Azúcar Terrazas, Cañaveral	5

Los principales barrios en su orden, que invierten en acabados arquitectónicos, entre ellos el recubrimiento de paredes con pintura, son Cabecera, la Ciudadela, San Francisco, la concordia, y la zona Oriental y el sur de la ciudad.

Los Ingresos de los clientes de *African Color's* están en un rango promedio entre dos a cuatro salarios Mínimo Legal Vigente, equivalentes a \$ 716.000 y \$1'432.000,00, respectivamente. Esto es una oportunidad para la empresa, puesto que hay capacidad de compra.

¹⁵ JARAMILLO, José Carlos. "Dirección Estratégica". 1996, editorial Mc Graw Hill.

2.4.2 Hábitos de Compra

Las pinturas vinílicas y los artículos ferreteros son usadas para la decoración de espacios arquitectónicos, su función principal es de cubrir proteger y decorar muros de modo que se puede usar indeterminable número de veces. Se puede deducir que las pinturas van ligadas al desarrollo de la construcción, pues dependiendo del crecimiento de esta crece también el consumo de los vinilos.

Se ha observado que el consumidor final de pinturas vinilo adquieren los productos cada dos años y con mayor afluencia en los meses de Noviembre y Diciembre para decorar y remodelar sus hogares como es tradición para esta época. Y cada año para el mantenimiento de oficinas y otras instituciones educativas y comerciales.

El habito de compra se convierte en oportunidad, pues las pinturas son un producto suntuoso y no de primera necesidad, al crearse de esta forma un hábito de compra estas son adquiridas con mayor frecuencia, favoreciendo la estabilidad de la empresa.

2.4.4 Actitud hacia el ahorro

La población económicamente activa que esta laborando y los que de una u otra manera tiene una renta, presentan actitud hacia el ahorro, representado en cuentas bancarias, primas de servicio, primas extralegales y cesantías, dinero que es destinado para la adecuación y remodelación de sus viviendas.

Para la empresa *African Color's* este factor es una oportunidad que aprovechar. Tradicionalmente el consumidor prefiere pintar y remodelar sus casas para fin de año, por lo tanto ahorran dinero para esta adecuación que generalmente tiene un alto costo.

Otra ventaja es por parte de quienes reciben cesantías, ya que estas solo pueden ser retiradas para estudio y compra o remodelación de vivienda propia. Algo que beneficia bastante a la empresa pues ella ofrece los productos necesarios para remodelación.

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

La difusión de nuevas tecnologías en el sector productivo, y en la sociedad en general, es un factor determinante de la competitividad y bienestar futuro de la economía nacional.

Para la producción de pinturas la automatización de la industria esta bastante avanzada, en las grandes plantas de producción, pero para las pequeñas empresas es un poco limitada, ya que este recurso no se comercializa fácilmente pues su demanda es muy escasa. Básicamente para la producción de pinturas se necesita de un "Disolver", o máquina agitadora que permita moler la materia prima utilizada para el proceso.

A continuación se mencionan los subfactores representativos para el buen funcionamiento de la empresa y que gracias a estos permite un mejor desarrollo de las actividades.

2.5.1 Software administrativos

Con el extraordinario avance de la tecnología de las computadoras se han desarrollado modelos específicos de manejo de inventarios, los cuales facilitan enormemente la acumulación de estadísticas por la gran capacidad de almacenamiento de información

Su alto costo es representativo al beneficio que generan a las empresas a mediano plazo, por permitir recopilarse información constante y dar resultados rápidamente actualizados y comparativos.

Es pues este factor una ventaja para *African Color's*, por permitir tener una gestión y un control más eficiente y confiable, ya que todas las áreas de la empresa permiten ser manejadas a través de estos programas.

2.5.2 Equipos de computo

Esta industria cada día esta en constante evolución, es por ello que tenemos un sin número de referencias y equipos de computo especiales para la implementación de diversos programas útiles para el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto esta es también una oportunidad para la empresa por la variedad y precios ofrecidos en el mercado.

2.5.3 Sistemas de Comunicación

Los sistemas de comunicación son el medio en el cual sobreviven las empresas, es tan fundamental y necesaria como el equipo humano que hace y da vida a la organización. A nivel externo permite ejecutar y definir negociaciones ya sean con clientes o proveedores, es también una ventana para que “los de afuera” sepan que existe la empresa. A nivel interno permite comunicación entre las diferentes áreas de manera ágil y oportuna.

La tecnología ha avanzado rápidamente en este ámbito, de tal modo que se puede tener acceso por medio telefónico, fax, email, o pagina web, donde los consumidores tengan contacto rápido y directo con la empresa, sin importar las distancias o los horarios.

En general este factor tecnológico es una oportunidad por las ventajas que ofrece el medio para hacer más ágil el desempeño y funcionamiento de *African Color's*.

2.6 METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO O PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO -POAM-

2.6.1 Formación del grupo estratégico

Se conforma un grupo de cinco (5) personas que serán las encargadas de definir la Planeación Estratégica para la empresa, estas personas son: La Representante Legal la Gerente, la Secretaria, el Operario y el Auxiliar de Producción.

2.6.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas

Cuadro 7. Identificación de Oportunidades y Amenazas

VARIABLES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1.ECONOMICO		
1.1 Apertura Económica		Exposición a competidores externos, entrada de nuevos productos.
1.2. PIB	Reactivación del sector de la construcción. Hay mas demanda	
1.3. Inflación	Tiende a la baja.	
1.4. IPC	Depende de la inflación, los productos tienen precios accesibles de compra.	
1.5. Disponibilidad de Créditos	Aumenta el Capital de Trabajo	
1.6. Desempleo		Consumidor final no tiene capacidad de compra.
2.POLITICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL		
2.1 Aprobación de Licencias	Incentiva el consumo de las pinturas	
2.2 Políticas de Exportación	Abrir nuevos mercados	
2.3 Aprobación de Subsidios	Incentiva el consumo de las pinturas	
2.4 Orden Legislativo		Decreto 236 del 2002 POT, la empresa actualmente esta ubicada en un sector urbanístico residencial, no cumple las condiciones del POT.

3. FACTOR COMPETITIVO

3.1 Identificación de la Competencia		Empresas en el mercado con mayor experiencia y tecnología.
3.2 Productos Sustitutos		Por la variedad y diversificación en la decoración de los ambientes.
3.3 Precios en el Mercado	Se tienen precios de fábrica competitivos.	

4. SOCIO CULTURAL Y DEMOGRAFICO

4.1 Ingresos Per Capita	El mercado objetivo cuenta con capacidad de compra.	
4.2 Hábitos de Compra	Por tradición en época decembrina y por mantenimiento en el transcurso del año.	
4.3 Actitud hacia el ahorro	El mercado objetivo destina un presupuesto para remodelar y decorar de sus ambientes.	

5. FACTOR TECNOLOGICO

5.1 Software Administrativos	Variedad en el mercado agilizan los procesos.	Inversión alta del capital de trabajo
5.2 Equipos de Computo	Variedad, comodidad	
5.3 Sistemas de Comunicación	Desarrollo herramientas como paginas web	

2.6.3. Calificación de las oportunidades y las amenazas

Se entregan por separado una lista de las oportunidades y amenazas decisivas para la empresa, al grupo estratégico quien le asigna una calificación a cada variable que oscila entre 0 (sin importancia) y 10 (muy importante). Esta ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de *African Color's*.

Tabla 5 Calificación de las Variables

AMENAZAS	REPRE. LEGAL	GERENTE	SECRE	OPERARIO	AUXILIAR	TOTAL
15. Apertura Económica	10	2	7	5	10	34
16. Desempleo	5	1	1	4	1	12
17. Orden Legislativo	2	3	5	4	4	18
18. Identificación de la Competencia	10	10	10	10	8	48
19. Productos Sustitutos	1	5	8	5	5	24
SUBTOTAL						136

OPORTUNIDADES	REPRE. LEGAL	GERENTE	SECRE	OPERARIO	AUXILIAR	TOTAL
1. PIB	10	8	9	9	7	43
2. Inflación	5	7	4	9	5	30
3. IPC	5	7	5	9	5	31
4. Disponibilidad de Créditos	10	10	8	10	10	48
5. Aprobación de Licencias	10	10	9	10	10	49
6. Políticas de Exportación	10	8	10	9	9	46
7. Aprobación de Subsidios	10	10	10	9	9	48
8. Precios en el Mercado	10	9	9	9	6	43
9. Capacidad de Compra	10	10	10	9	8	47
10. Hábitos de Compra	8	10	9	8	6	41
11. Actitud hacia el ahorro	10	10	9	10	10	49
12. Software Administrativos	10	10	10	9	9	48
13. Equipos de Computo	10	10	10	8	10	48
14. Sistemas de Comunicación	10	10	10	8	9	47
						618
SUBTOTAL						
						754
TOTAL						

2.6.4 Ponderación de las Oportunidades y Amenazas.

Una vez obtenidos los resultados de la calificación dada por el grupo estratégico, se procede a ponderar cada variable, la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores, debe ser igual al 100%.

Tabla 6 Ponderación de las Variables

FACTOR	TOTAL	POND.
ECONOMICO		
Apertura Económica	34	0.17
PIB	43	0.22
Inflación	30	0.15
IPC	31	0.16
Disponibilidad de Créditos	48	0.24
Desempleo	12	0.06
Subtotal	198	0.27
POLITICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL		
Aprobación de Licencias	49	0.31
Política de Exportación	46	0.28
Aprobación de subsidios	48	0.30
Orden Legislativo	18	0.11
Subtotal	161	0.21
COMPETITIVO		
Identificación de la Competencia	48	0.42
Productos Sustitutos	24	0.21
Precios en el Mercado	43	0.37
Subtotal	115	0.15
SOCIO CULTURAL Y DEMOGRAFICO		
Capacidad de Compra	47	0.34
Hábitos de Compra	41	0.30
Actitud hacia el ahorro	49	0.36
Subtotal	137	0.18

TECNOLOGICO		
Software Administrativos	48	0.34
Equipos de Computo	48	0.34
Sistemas de Comunicación	47	0.32
Subtotal	143	0.19
TOTAL	754	1

Según la gráfica anterior, la calificación total para la auditoria externa da 754, con la cual se determina la participación de cada uno de los factores en el conjunto del análisis, quedando así:

- Factor Económico 27%
- Político, Gubernamental y Legal 21%
- Factor Competitivo 15%
- Socio Cultural y Demográfico 18%
- Tecnológico 19%

2.6.5 Clasificación de las Variables

Se hace dependiendo de la importancia que tenga la variable para la empresa, teniendo en cuenta la siguiente calificación:

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

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

Tabla 7 Clasificación de las Variables

FACTOR	POND.	CLASIFICACIÓN				TOTAL
ECONOMICO		1	2	3	4	
Apertura Económica	0.17		X			0.34
PIB	0.22				X	0.88
Inflación	0.15			X		0.45
IPC	0.16			X		0.48
Disponibilidad de Créditos	0.24				X	0.96
Desempleo	0.06	X				0.06
SubTotal	0.27					3.18
POLITICO, GUBERN. Y LEGAL						
Aprobación de Licencias	0.31				X	1.24
Política de Exportación	0.28			X		0.84
Aprobación de subsidios	0.30				X	1.2
Orden Legislativo	0.11	X				0.11
SubTotal	0.21					3.39
COMPETITIVO						
Identificación de la Competencia	0.42	X				0.42
Productos Sustitutos	0.21		X			0.42
Precios en el Mercado	0.37				X	1.48
SubTotal	0.15					2.32
SOCIO CULTURAL Y DEMOG.						
Capacidad de Compra	0.34			X		1.02
Hábitos de Compra	0.30				X	1.2
Actitud hacia el ahorro	0.36			X		1.08
SubTotal	0.18					3.3
TECNOLOGICO						
Software Administrativos	0.34			X		1.02
Equipos de Computo	0.34			X		1.02
Sistemas de Comunicación	0.32			X		0.96
SubTotal	0.19					3

Finalmente se suman los subtotales con el fin de determinar el resultado ponderado de la empresa; si este es de 4,0, cuyo resultado es el mas alto, muestra que la empresa compite en un ramo atractivo y dispone de abundantes oportunidades externas; si por el contrario el resultado es de 1,0 es el menor puntaje el cual muestra que la empresa esta en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El resultado promedio sería el 2,5.¹⁶

Tabla 8 Resumen Matriz POAM

FACTOR	POND.	CLASIFICACIÓN	TOTAL
Económico	0.27	3.18	0.86
Político, Gubernamental y Legal	0.21	3.39	0.71
Competitivo	0.15	2.32	0.35
Socio Cultural y Demográfico	0.18	3.3	0.59
Tecnológico	0.19	3	0.57
Total	1.00		3.08

2.6.6 Análisis de los resultados

Al desarrollar la matriz POAM se analiza información del entorno de la empresa, para tener conocimiento de las contingencias que se presentaron y cuánto afecta el normal funcionamiento de la misma.

¹⁶ DAVID, Fred R "la Gerencia Estratégica. Julio 1993, Fondo Editorial Legis S.A. Pagina 125.

El resultado total ponderado fue de 3.08 lo que significa que esta por encima del promedio, indicando que la empresa posee más oportunidades que amenazas con las que puede enfrentarse al medio externo.

La amenaza más representativa para la empresa es el factor competitivo, con el menor porcentaje (35%), lo cual indica que debe dedicársele más atención a este aspecto en la ejecución de las estrategias.

El factor económico es la fortaleza mas alta, algo poco común para una economía como la de nuestro país, pero a corto y mediano plazo se pueden obtener buenos resultados, desde que se sepan aprovechar con la aplicación de estrategias.

3. AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA

El ambiente interno de la empresa es el contexto en el que se da el trabajo. Se trata de analizar cuáles son los recursos y capacidades, identificar las fortalezas (F) y debilidades (D) de la organización para afrontar estratégicamente el entorno.

Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos, en contraposición la debilidad debe considerarse como una carencia o limitación que puede restringir el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.

Diagnosticar lo anterior requiere de identificar cuáles son los valores básicos, que garantizan el modo de operar de la organización, se deben tener en cuenta las relaciones existentes entre las áreas funcionales, las auditorías de cada una de ellas, como son:

- Auditoría gerencial
- Auditoría de mercado
- Auditoría Financiera
- Auditoría de Producción y
- Auditoría Tecnológica.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

Esta fase de auditoria gerencial o del desempeño es un proceso administrativo el cual comprende la planeación, organización, dirección y evaluación o control.

3.1.1 Planeación

Esta formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Constituye el puente esencial entre el presente y el futuro, aumentando la probabilidad de logro de los resultados deseados.

Se entiende también como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. Ello implica el uso del conocimiento objetivo disponible que permita la orientación de decisiones sobre el futuro del que hacer institucional¹⁷.

La gerencia de *African Color's*, adecua y racionaliza el proceso de planeación en la toma de decisiones a corto plazo o de tiempo inmediato, de manera que se enfrentan las limitaciones inesperadamente, creando planes de acción recursivos que permitan superar las circunstancias.

Esto básicamente se presenta por no tener definidos objetivos ni metas que permitan fortalecer la institución. En cuanto a la misión y visión se tienen definidas, pero no son claramente conocidas por el personal de la empresa, creando falta de identidad y sentido de pertenencia con la misma, siendo una debilidad mayor de la empresa para enfrentar el medio, por lo tanto se

¹⁷ PLANEACIÓN, Interactiva, Nueva Estrategia para el Logro Empresarial, Editorial Limusa 1993, pag.13

deben establecer los principios que coordinen las actividades actuales con las futuras e inspirar la acción en toda la organización.

3.1.2 Organización

Se define como las relaciones de autoridad, tareas y funciones que permiten el funcionamiento de la empresa. La representante legal de *African Color's* a asignado a su hija como Gerente General de la empresa, convirtiéndose ella en la autoridad, conductora y administradora de las funciones y actividades de la misma, dirigiendo cada uno de los cargos que se muestran en el organigrama definido en la Gráfica 1 del capítulo de Generalidades.

Las tareas y funciones definidas para cada cargo se encuentran establecidas y aunque no están descritas en un manual de funciones formal, no ha sido impedimento para el normal cumplimiento de las labores de los empleados, por el contrario no se limitan en sus actuales funciones y les permite flexibilidad para nuevas tareas sin evadir su responsabilidad.

La comunicación con la Gerencia es de tipo horizontal e informal. Para la autorización de permisos, vales y descuentos en mercancías que necesita el personal, se hace la petición directa y en forma oral a la Gerente quien inmediatamente da respuesta a la petición respectiva.

Siendo la comunicación también fundamental para el desarrollo de las relaciones externas de la organización, y tomando como base la importancia del manejo de la información, se analizan los procesos de una venta y una compra dentro de la empresa, los cuales evidencian el papel de la estructura organizacional, la comunicación entre el personal y la agilidad y papeleo necesarios para el desarrollo del proceso.

En los diagramas de flujo de información se encuentran las tres principales áreas de la empresa: administrativa, productiva y comercial, las cuales se encuentran identificadas con colores dentro del mismo para facilitar su interpretación. (Ver anexos A y B)

En general la organización de *African Color's* se puede definir dentro de un clima laboral que si bien necesita complementarse, para la empresa es una debilidad menor.

3.1.3 Dirección

Conocer el tipo de dirección con el cual se orienta la empresa es importante, por que a través de este se puede tener una idea clara de cómo será el futuro de la organización. El estilo de dirección en *African Color's* es una mezcla de democracia, participación y motivación, al considerar que se identifican dentro de un proceso consultivo, dándole prioridad a las necesidades de su gente comenzando con el dialogo y buscando la sinergia para el éxito de las labores.

Desde la Gerencia se genera un ambiente de trabajo de carácter participativo permitiendo que se delegue tanto autoridad como responsabilidad a todos los cargos. Las decisiones relevantes del área administrativa, productiva y comercial están canalizadas hacia una misma persona, la Gerente.

En este aspecto se presenta una debilidad menor por no tenerse establecidas políticas claras que permitan tomar decisiones rápidas y acertadas.

3.1.4 Control

Esta actividad es muy importante para una buena administración, la cual incluye la realización de evaluación del desempeño y acciones necesarias con el fin de reducir al mínimo las ineficiencias.

La gerencia ejerce un control especial sobre el factor económico y productivo. En el primero se busca establecer una diferencia positiva de los ingresos con relación a los egresos, y en el segundo se requiere mantener un stop de materias primas suficiente hasta la recepción del siguiente pedido.

Se considera este factor como una debilidad menor para *African Color's*, por no existir índices de control para medir la gestión y con ellos corregir cualquier dificultad o variación en el desempeño de la gerencia.

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

El objetivo del mercadeo es conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y por lo tanto se venda a si mismo. Este factor es importante por que permite diagnosticar la capacidad competitiva de la empresa, tanto a nivel productos y servicios como la de posicionamiento dentro del mercado global donde esta ubicada la organización.

3.2.1 Diagnóstico del mercado objetivo

Las pinturas vinilo son usadas para la decoración de espacios arquitectónicos, su función principal es de cubrir proteger y decorar muros de

modo que se puede usar indeterminable número de veces. Se puede deducir que las pinturas van ligadas al desarrollo de la construcción, pues dependiendo del crecimiento de esta crece también el consumo de los vinilos.

African Color's, enfoca sus esfuerzos hacia la producción, distribución y comercialización de las pinturas vinilo, sin embargo el mercado exige la demanda de otros productos que son los adicionales o complementos como las brochas, rodillos, materiales para construcción, disolventes, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se analiza el mercado correspondiente a la decoración y/o remodelación de espacios arquitectónicos, siendo este un mercado de consumo.

La empresa a definido tres mercados objetivos en la ciudad de Bucaramanga, como son:

1. Trabajadores de la construcción especialmente pintores.
2. Familias de estrato socio económico 3, 4, 5 y 6 que remodelan sus casas.
3. Instituciones comerciales, públicas o privadas. Empresas, establecimientos de comercio, colegios, oficinas, restaurantes, inmobiliarias, constructoras, etc., quienes disponen de un presupuesto para llevar a cabo adecuaciones locativas, reparaciones y mantenimiento de sus instalaciones.

Este factor es una fortaleza menor para la empresa, pues es un mercado accesible, con amplia cobertura.

3.2.3. Ventaja Competitiva

African Color's a pesar de ser una pequeña empresa, ha sabido ganarse el reconocimiento y la preferencia de sus clientes.

Este reconocimiento se ha dado básicamente por:

El Precio de sus productos, especialmente de las pinturas vinilo, por ser distribuidores directos, son más económicos, por sus menores costos operativos.

La Calidad de los vinilos y de todos los demás productos ofrecidos en el almacén.

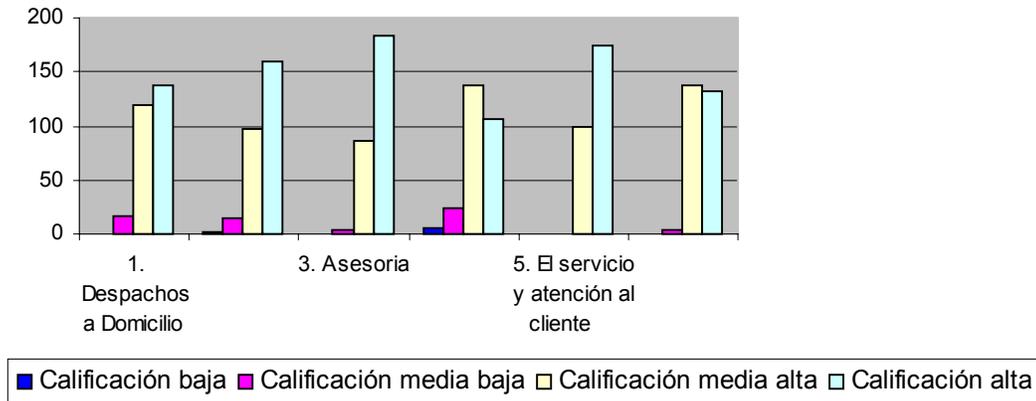
La asesoría dada al cliente en cuanto a la combinación de colores y las cantidades requeridas de materiales necesarios para las adecuaciones locativas que va a realizar.

El servicio y atención al público en horarios muy flexibles, de Lunes a Viernes de 7:30 a.m. a 12m y de 2 p.m. a 6:30 p.m., los Sábados de 7:30 a.m. a 1p.m. y de 2 a 5p.m. Domingos y Festivos de 8a.m. a 12m.

Mediante una encuesta¹⁸ realizada a los clientes actuales, se obtuvo los siguientes resultados, de acuerdo al servicio ofrecido por la empresa.

¹⁸ Ver Ficha técnica de la encuesta Anexo C

Figura 8. Calificación de los servicios ofrecidos por African Color's

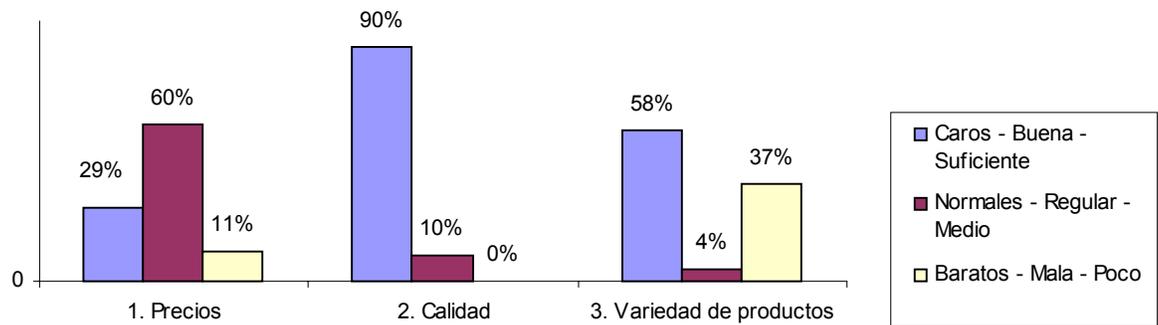


Los clientes tienen buen concepto del almacén, ya que buena parte de ellos le dan en promedio una calificación alta (53%) y media alta (43%) a los diferentes aspectos dados para calificar.

La mayor calificación fue para la Asesoría que reciben los clientes en el momento de hacer sus compras (67%), seguido de Servicio y Atención (64%); lo cual muestra que los clientes están satisfechos con el almacén. Se debe mejorar aspectos como los productos que ofrece, ya que obtuvo una calificación más baja (38%), esto se refiere al surtido o variedad de los productos que se ofrecen.

Además se les pidió que opinaran sobre los productos que se ofrecen de los cuales opinaron que en cuanto a los precios estos son normales o asequibles (60%); en cuanto a la calidad que es buena (90%); y en cuanto al surtido que suficiente (58%). Se muestra con estos resultados que el cliente está a gusto con lo que le ofrecen en *African Color's*, aunque vemos también que en cuanto a la variedad de productos hay un porcentaje representativo en este aspecto que dice ser poco (37%).

Figura 9. Opinión de las características de los productos ofrecidos por African Color's



Por lo anterior, se puede concluir que aunque hay aspectos por mejorar, el cliente actual está satisfecho tanto con el servicio como con los productos que se le ofrecen y por lo tanto existe una debilidad menor de la empresa en este aspecto.

3.2.4 Canales de Distribución

Para la distribución de sus productos *African Color's* maneja un canal directo de ventas, realizadas ya sea por contacto telefónico ó por visita personal del cliente al punto de venta.

Esta variable puede tomarse como una debilidad menor, pues aunque los productos son distribuidos en el punto de fábrica, reduciendo el precio final para el consumidor, no se logra cubrir la totalidad de la demanda potencial distribuida en toda la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

3.2.5 Alternativas de pago

Los clientes de *African Color's* al hacer sus compras en el almacén, tienen sólo dos alternativas de pago así:

- **CONTADO:** cuando el cliente paga inmediatamente al recibir sus productos o antes de 8 días. Y
- **CRÉDITO:** cuando el cliente paga después de los 8 días siguientes de recibir el pedido. Con autorización previa de la gerente

Este aspecto es una debilidad menor para la empresa, ya que la competencia ofrece otras alternativas de pago como son: tarjeta crédito, tarjeta débito, (dinero plástico) y cheques posfechados o a la vista.

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

Esta auditoria tiene por objeto evaluar el desempeño y la situación financiera de la empresa, para ello es necesario realizar un análisis a través de los indicadores que se señalan puntos fuertes o débiles de la misma y además conocer probabilidades y tendencias de la evolución económica del negocio.

Para dicho análisis se tiene en cuenta los datos de los estados financieros, como son principalmente el Estado de Resultados y el Balance General. Con el fin de demostrar la situación económica actual de manera amplia y real, se comparan los datos de los estados financieros de los años 2003 y 2002, suministrados por la empresa. (Ver Anexo A y B)

3.3.1 Análisis Estados Financieros

3.3.1.1 Estado de Resultados

Principalmente se ve reflejado en este informe el aumento de los ingresos correspondiendo a un 35% más de sus ventas, igualmente la utilidad aumento, pero sólo en un 29%, debido a mayores egresos en los gastos operacionales y no operacionales. Aspectos controlables para la empresa para los próximos años.

3.3.1.2 Balance General

Se presenta para el 2003 un aumento considerable del 62% de los activos, principalmente por el aumento de los activos no corrientes.

Los pasivos se ven afectados en este mismo periodo por el aumento del 58% de la cuenta proveedores. Y el patrimonio aumento en un 66%. Esto índices nos indican el movimiento comercial de la empresa afianzándose dentro de su mercado demostrando ser estable en términos generales.

3.3.2 Análisis de Razones Financieras

3.3.2.1 Razones de Liquidez

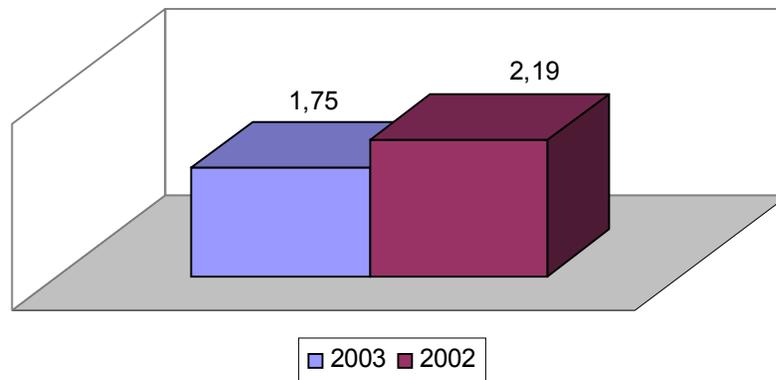
La liquidez de la organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solo a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Dentro de esta razón se analiza la razón corriente y la razón ácida.

➤ *Razón Corriente ó Índice de Solvencia:*

Significa las veces que el activo corriente cubre el pasivo corriente, o sea los pesos que hay en el activo corriente para cubrir las deudas a corto plazo. Se considera buena razón de 2:1.

RC	=	Activo Corriente	/	Pasivo Corriente	
RC2003	=	13'020.400	/	7'445.650	= 1.75
RC2002	=	9'108.900	/	4'155.750	= 2.19

Figura 10. SOLVENCIA



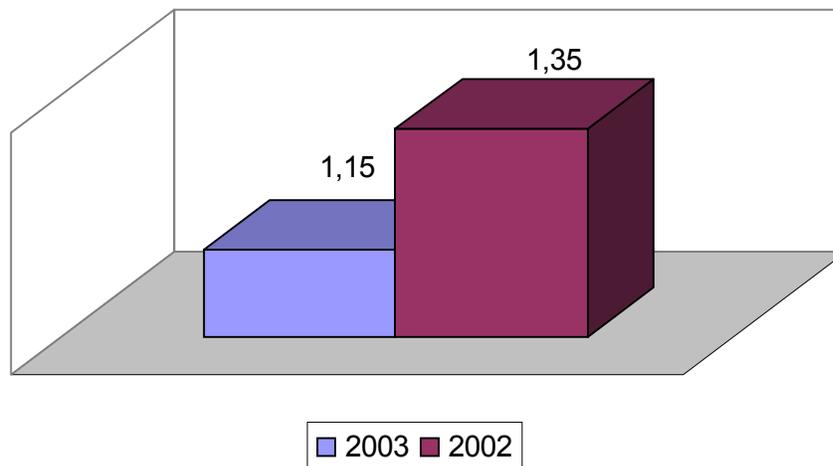
Por cada peso que African Color's debe, dispone de \$ 1.75 de respaldo o solvencia para cubrir sus deudas a corto plazo, razón que bajo con respecto al año anterior en cual contaba con \$ 2.19 de respaldo por cada peso que debía; esta diferencia se presenta por el aumento de su pasivo para el 2003.

➤ *Prueba Ácida ó Liquidez:*

Representa la capacidad de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, en forma inmediata.

$$\begin{aligned} \text{PA} &= \frac{\text{Activos Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \text{PA}_{2003} &= \frac{13'020.400 - 4'482.450}{7'445.650} = 1.15 \\ \text{PA}_{2002} &= \frac{9'108.900 - 3'509.200}{4'155.750} = 1.35 \end{aligned}$$

Figura 11. LIQUIDEZ



La empresa a pesar de no tener en cuenta sus inventarios por cada peso que debe cuenta con \$ 1.15 para respaldar sus deudas a corto plazo, indicando

que aun así es una empresa solvente y segura. Esta razón igualmente disminuye con respecto al año anterior por el mismo efecto de los pasivos.

Esta razón de liquidez es para la empresa una fortaleza, ya que cuenta con capital para cubrir sus deudas a corto plazo. Las razones dan mayor que 1, lo que indica que tiene con que responder.

3.3.2.2 Razones de Endeudamiento

Estas razones indican el monto de dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades, estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

➤ Razón de Endeudamiento

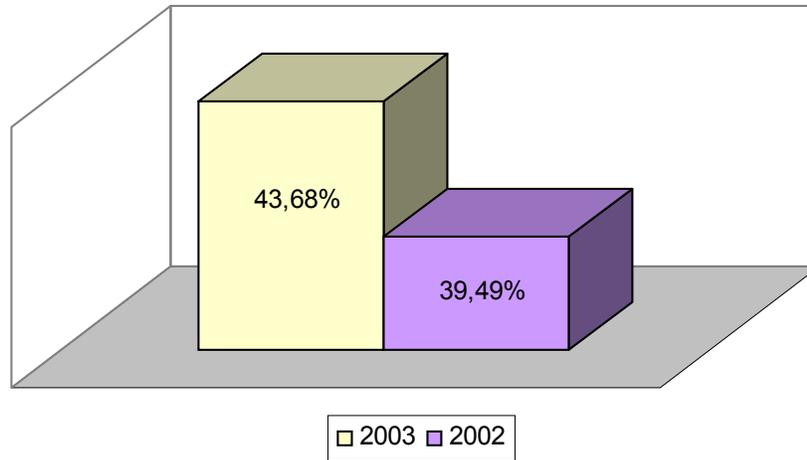
Mide el alcance de financiación de una empresa por medio de sus deudas.

RE = Pasivo Total / Activo total

RE2003 = 7' 445.650 / 17'045.400 = 43,68%

RE2002 = 4'155.750 / 10'523.900 = 39.49%

Figura 12. ENDEUDAMIENTO



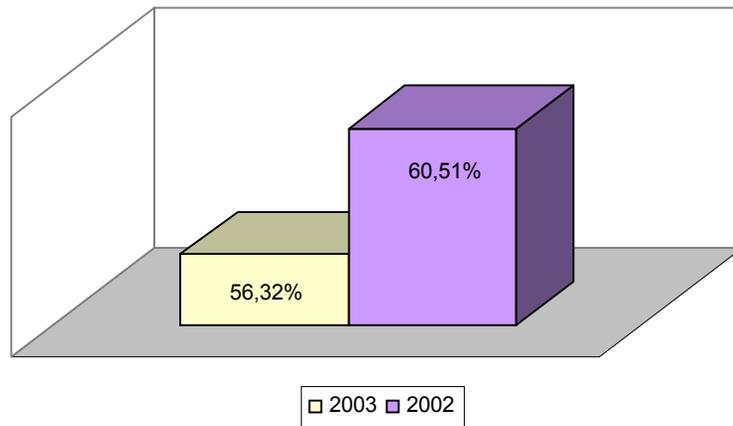
Este porcentaje indica que African Color's ha sido financiada en un 43,68% con recursos de terceros, correspondiendo básicamente a los créditos dados por los proveedores, ya que el pasivo total (100%) solo se compone en proveedores (88.15%) y obligaciones financieras a corto plazo (11.85%). Este endeudamiento aumento en 4.19% más con respecto al año anterior.

➤ *Razón de Independencia Financiera*

También conocido como índice de propiedad. Esta razón es complementaria a la razón de endeudamiento, ya que indica la relación que existe entre el capital propio y la inversión.

RI	=	Patrimonio	/	Activo Total	
RI2003	=	9'599.750	/	17'045.400	= 56,32%
RI2002	=	6'368.150	/	10'523.900	= 60,51%

Figura13. INDEPENDENCIA FINANCIERA



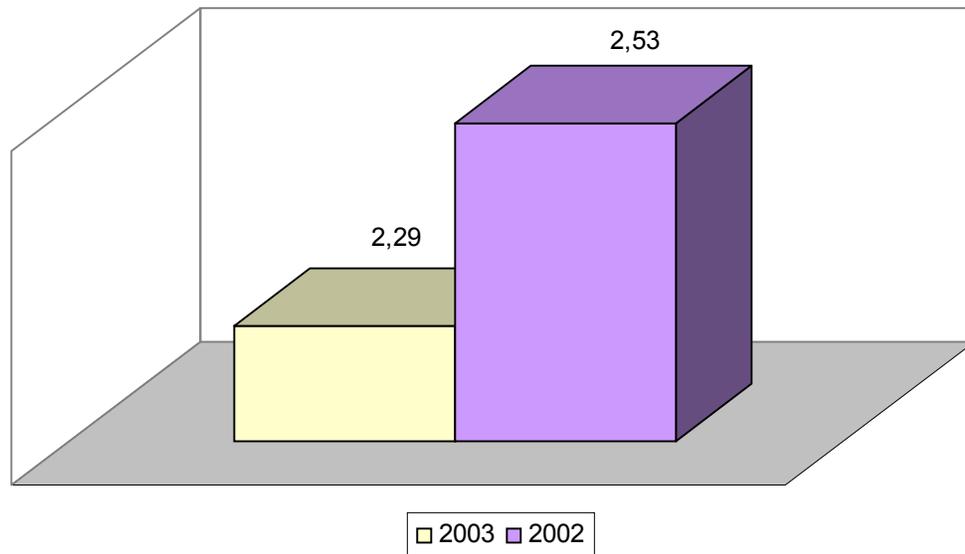
Este resultado tuvo igual variación del 4,19% menos para el año 2003 lo cual indica que por cada peso invertido en African Color's, el 56.32% pertenece a los dueños. Entre mas alta sea la proporción indica menor endeudamiento externo (43.69%).

➤ *Solidez*

Representa el compromiso de los activos totales sobre las deudas de la empresa a corto y largo plazo.

$$\begin{aligned} S &= \text{Activo Total} / \text{Pasivo Total} \\ S_{2003} &= 17'045.400 / 7'445.650 = 2,29 \\ S_{2002} &= 10'523.900 / 4'155.750 = 2,53 \end{aligned}$$

Figura 14. SOLIDEZ



Esta razón indica que la empresa dispone en el 2003 de \$2,29 en Activos por cada peso que adeuda; así que en determinado momento al vender todos sus activos dispondrá de dinero suficiente para cubrir sus obligaciones; por lo tanto es una garantía para sus acreedores una razón de 2,29:1.

En general las razones de endeudamiento para la empresa representan una fortaleza menor, pues aunque hay un compromiso alto con los proveedores la solidez esta sobre 1.

3.3.2.3 Razones de Rentabilidad

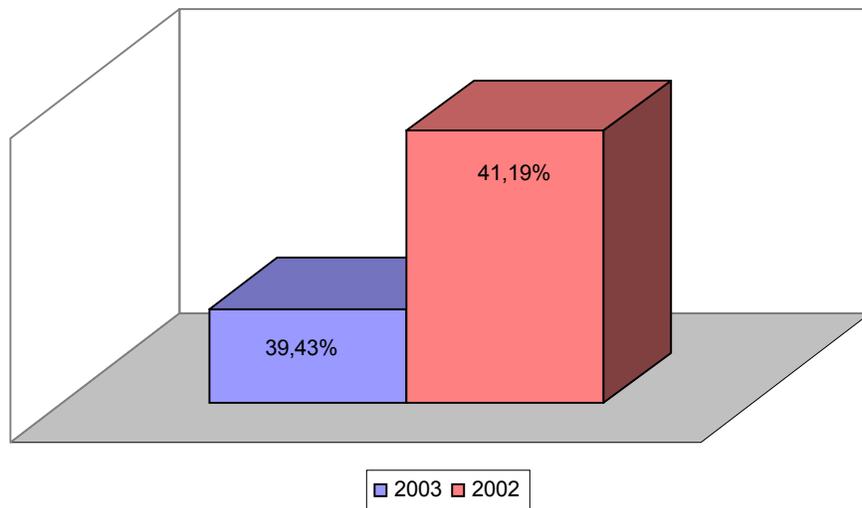
Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de inversión de los dueños.

➤ *Rentabilidad Bruta de Utilidades*

Significa el porcentaje de ganancia obtenida en el negocio sin tener en cuenta los gastos operacionales.

<i>RB</i>	=	<i>Utilidad Operacional</i>	/	<i>Ingresos Netos</i>	
RB2003	=	26'821.200	/	68'025.100	= 39.43%
RB2002	=	20'976.250	/	50'926.100	= 41.19%

Figura 15 RENTABILIDAD BRUTA



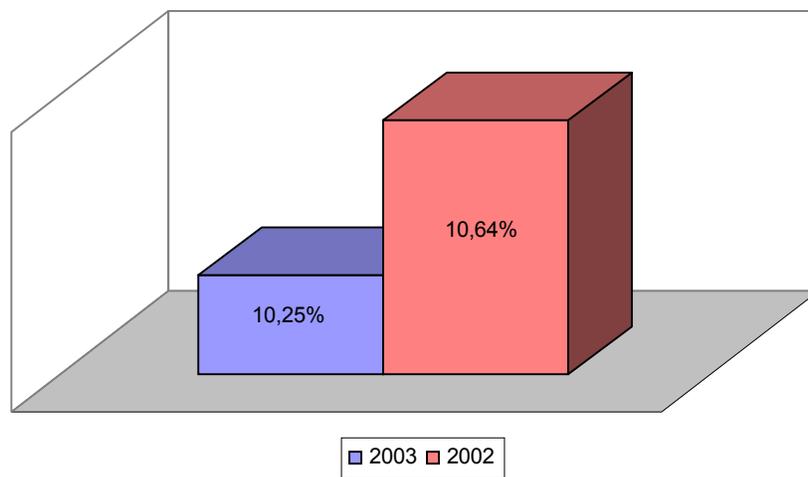
La empresa African Color's maneja un margen bruto de utilidades del 39.43%. Es decir, que por cada peso vendido se genero en el 2003 una utilidad de \$0,39. Porcentaje que bajo ya que el año anterior la utilidad era de \$ 0,41.

➤ *Rentabilidad Neta de Utilidades*

Significa el porcentaje de ganancia generada por la actividad de la empresa durante el año.

RN	=	Utilidad Neta	/	Ingresos Netos	
RN2003	=	6'972.950	/	68'025.100	= 10.25%
RN2002	=	5'418.150	/	50'926.100	= 10.64%

Figura 16. RENTABILIDAD NETA



La utilidad neta en el periodo 2003 para *African Color's* fue del 10.25%, lo cual indica que con respecto a la utilidad bruta, el 29.18% fue destinado en gastos operacionales y no operacionales del negocio.

Estos porcentajes con respecto a la rentabilidad son fortaleza, pues muestra que la empresa es rentable aun después de disponer de sus gastos.

3.3.2.4 Razones de Rotación

➤ Rotación de Inventarios:

Este índice mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante un año.

RI	=	Costo de Ventas	/	Inventario Promedio	
RI2003	=	41'203.900	/	3'995.850	= 10.31
RI2002	=	29'949.850	/	2'077.125	= 14.41

La liquidez del inventario dentro de la empresa *African Color's* roto 10.31 veces durante el 2003; 4,1 veces menos que el año anterior, debido principalmente al alto costo en las ventas.

➤ Rotación de Cuentas por Cobrar:

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$RCC = \text{Ventas Anuales Crédito} / \text{Promedio Ctas. Por Cobrar}$$

Aunque no se tienen datos e información exacta sobre las ventas anuales a crédito ni del promedio de cuentas por cobrar, se puede deducir que el 95% aproximado de las ventas de *African Color's* son de contado, lo que demuestra y se ve reflejado en la cuenta de Clientes del Balance General, correspondiendo a un porcentaje bajo de crédito y para lo cual se deduce que la empresa maneja una excelente cartera, permitiéndole tener un margen de seguridad razonable. Por lo tanto estos índices de rotación son en general una fortaleza para empresa.

3.4 AUDITORIA DE PRODUCCION

Una de las áreas más importantes a resaltar dentro de la empresa, es el área productiva, ya que la empresa se basa en la producción y comercialización de pinturas vinilo.

Con este análisis se pretende identificar las fortalezas y debilidades del proceso productivo mediante el desarrollo de los diagramas de flujo, recorrido y de actividades múltiples, así como la distribución de planta y la tecnología empleada dentro de ella.

3.4.1 Capacidad Física

La empresa esta ubicada en una casa antigua, distribuida en tres partes principales como son: almacén, producción y vivienda.¹⁹ El área de producción ubicada al fondo de la casa, cuenta con espacio suficiente para el almacenamiento de materias primas, almacenamiento de empaques, y además espacio para desarrollar el proceso de elaboración de las pinturas.

El almacén tiene como prioridad la independencia total con la casa y en un área de 25 m² se mantiene el stop necesario de productos terminados.

Para la empresa este factor se convierte en fortaleza mayor, por contar con una infraestructura física amplia.

¹⁹ Anexo. Distribución de Planta

3.4.2. Capacidad de Producción

La capacidad máxima de producción es de 40 cuñetes por semana. Actualmente la empresa está produciendo 20 cuñetes por semana. Lo cual indica una subutilización de la maquinaria, debido a que ese es el volumen que se hace por la demanda que se tiene.

Este factor es considerado para la empresa como una debilidad menor.

3.4.3 Inventarios

El stop de inventario máximo que se mantiene es para dos meses, debido a los altos costos que representan éstos al no requerirse todos. Este stop es referente a los proveedores ubicados fuera de la ciudad, con los cuales se incurren en gastos de fletes y seguros de la mercancía. Para los proveedores locales el stop es menor debido a la facilidad o acceso de adquirir el producto.

Este factor es una fortaleza mayor para *African Color's* ya que el inventario con el que se dispone rota frecuentemente, evitando sobre costos.

3.4.4 Fuerza de Trabajo

Se cuenta con un operario de producción y un auxiliar quienes desempeñan su trabajo en forma eficiente. El operario es el directamente encargado y responsable de la producción de las pinturas, tiene la experiencia y conocimiento base para desempeñar dicha función. El auxiliar por su parte esta encargado en colaborarle al operario durante el proceso de producción y

del empaque. Funciones sencillas de realizar las cuales no requieren conocimientos especializados.

A pesar de que se cuenta con un personal apto para cumplir las funciones de producción, este factor es una debilidad mayor debido a que la organización no cuenta con un profesional (ingeniero químico), que posibilite nuevas investigaciones sobre el producto que aumente su calidad

3.4.5 Calidad

El proceso de producción de las pinturas de *African Color's*, es un proceso estándar el cual permite controlar la calidad del producto sin que se presenten variaciones o alteraciones que cambien la composición del mismo. Es de vital importancia la selección de los proveedores para que se obtengan materias primas de excelente calidad y se permitan lograr los resultados deseados.

Este aspecto para la empresa es una fortaleza menor, por cuanto que el producto cumple con las características mínimas de calidad, logrando satisfacer al consumidor final.

3.5 AUDITORIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

Esta actividad no es desarrollada en la empresa en ninguno de sus aspectos, por no contar con personal altamente calificado (Ingeniero Químico) ni con equipos de laboratorio apropiados para el control de especificaciones de la materia. Los esfuerzos realizados son dirigidos al mejoramiento del proceso,

más no a la investigación de nuevas materias primas que mejoren la calidad del producto y puedan bajar costos.

Es importante concentrar la atención en este aspecto porque a través de él se pueden alcanzar mejores niveles de eficiencia tanto para el producto y servicio que se ofrece como para el desarrollo tecnológico y administrativo de la empresa.

De acuerdo a lo anterior la empresa presenta una debilidad mayor en la escala de valores de capacidad interna.

3.6. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO -PCI-

Esta herramienta analítica de formulación de estrategia resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

3.6.1 Identificación de Debilidades y Fortalezas

Se hace una lista de las debilidades y fortalezas decisivas para la empresa.

Cuadro 7 Identificación de Debilidades y Fortalezas

FACTOR	DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. AUDITORIA GERENCIAL		
1.1 Planeación	Es a corto plazo	
1.2 Organización		Existe un organigrama, hay cargos y funciones definidos.
1.3 Dirección	No hay políticas ni objetivos	

	establecidos	
1.4 Control	No es constante, no hay índices	
2. AUDITORIA DE MERCADOS		
2.1 Diagnostico del Mcdo. Objetivo		Es acequible con amplia cobertura
2.2 Ventaja Competitiva		Precios de fabrica, servicio y atención al cliente, asesorias
2.3 Canales de Distribución	No existen, impide cubrir toda la oferta.	
2.4 Alternativas de Pago	Sólo tiene 2 (contado o crédito) de 6 posibles formas diferentes de pago.	
3. AUDITORIA FINANCIERA		
3.1 Razones de Liquidez		Tiene con que cubrir sus deudas a corto plazo (1.75) y aún sin tener en cuenta sus inventarios (1.15)
3.2 Razones de Endeudamiento	La empresa esta comprometida en un 43.68%, algo delicado	
3.3 Razones de Rentabilidad		Con un 10.25% de rentabilidad neta, se mantiene estable en el mercado
3.4 Razones de Rotación		Los inventarios rotarán 10.31 veces al año, las ctas. por cobrar son el 95% en efectivo.

4. AUDITORIA DE PECIOS		
4.1 Capacidad Física		Amplia y cómoda aprox. 80m
4.2 Capacidad de Producción	Aun al cubrir la demanda es subutilizada en un 50%	
4.3 Inventarios		Se mantiene un stop razonable evitando sobrecostos
4.4 Fuerza de Trabajo	No se tiene Ing. Químico de planta.	El personal cumple sus funciones y es responsable.
4.5 Calidad		Cumple con las características básicas del producto, aceptada por la demanda
5. AUDITORIA TECNOLÓGICA		
5.1 Investigación y Desarrollo	No se cuenta con equipo de laboratorio para pruebas con nuevas materias primas. Ni se han hecho contratos con laboratorios para ello.	

3.6.2 Calificación de las Debilidades y Fortalezas

Se entregan por separado una lista de las variables decisivas para la empresa, al grupo estratégico quien le asigna una calificación a cada variable que oscila entre 0 (sin importancia) y 10 (muy importante). Esta ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de *African Color's*.

Tabla 9 Calificación de las Variables

FORTALEZAS	REPRE. LEGAL	GERENTE	SECRE	OPERARIO	AUXILIAR	TOTAL
1. Organización	10	9	7	10	9	45
2. Diagnostico del Mcdo.	10	9	8	10	10	47

Objetivo						
3. Ventaja Competitiva	7	7	6	10	9	39
4. Razones de Liquidez	10	9	10	9	9	47
5. Razones de Rentabilidad	10	10	10	10	8	48
6. Razones de Rotación	10	10	10	10	9	49
7. Capacidad Física	10	10	10	10	10	50
8. Inventarios	10	9	8	10	10	47
9. Calidad	10	9	9	10	9	47
					TOTAL	419

DEBILIDAD	REPRE. LEGAL	GERENTE	SECRE	OPERARIO	AUXILIAR	TOTAL
1 Planeación	5	7	8	6	4	30
2. Dirección	4	7	9	9	8	37
3. Control	4	7	7	10	10	38
4. Canales de Distribución	4	5	2	6	8	25
5. Alternativas de Pago	4	5	7	7	7	30
6. Razones de Endeudamiento	3	6	5	8	7	29
7. Capacidad de Producción	3	5	5	8	9	30
8. Fuerza de Trabajo	6	8	8	8	10	40
9. Investigación y Desarrollo	2	3	5	6	5	21
					TOTAL	280
					TOTAL	699

3.6.3 Ponderación de las Fortalezas y Amenazas

Una vez obtenidos los resultados de la calificación dada por el grupo estratégico, se procede a ponderar cada variable, la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores, deben ser igual al 100%.

Tabla 10 Ponderación de Fortalezas y Amenazas

FACTOR	TOTAL	POND.
GERENCIAL		
Planeación	30	0.2
Organización	45	0.3
Dirección	37	0.24
Control	38	0.26
SubTotal	150	0.21
AUDITORIA DE MERCADOS		
Diagnostico del Mcd. Objetivo	47	0.33
Ventaja Competitiva	39	0.27
Canales de Distribución	25	0.18
Alternativas de Pago	30	0.22
SubTotal	141	0.20
AUDITORIA FINANCIERA		
Razones de Liquidez	47	0.27
Razones de Endeudamiento	29	0.17
Razones de Rentabilidad	48	0.28
Razones de Rotación	49	0.28
SubTotal	173	0.25
AUDITORIA DE PRODUCCION		
Capacidad Física	50	0.23
Capacidad de Producción	30	0.14
Inventarios	47	0.22
Fuerza de Trabajo	40	0.19
Calidad	47	0.22
SubTotal	214	0.31
AUDITORIA TECNOLOGICA		
Investigación y Desarrollo	21	1
SubTotal	21	0.03
TOTAL	699	1

Según la gráfica anterior, la calificación total para la auditoria interna da 699, con la cual se determina la participación de cada uno de los factores en el conjunto del análisis, quedando así:

- Auditoria Gerencial 21%
- Auditoria Mercados 20%
- Auditoria Financiera 25%
- Auditoria de Producción 31%
- Auditoria Tecnológica 3%

3.6.4 Clasificación de las Variables

Se hace dependiendo de la importancia que tenga la variable para la empresa, teniendo en cuenta la siguiente calificación:

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

Tabla11 Clasificación de las Variables

FACTOR	POND.	CLASIFICACION				TOTAL
		1	2	3	4	
GERENCIAL						
Planeación	0.2	X				0.2
Organización	0.3			X		0.9
Dirección	0.24		X			0.48
Control	0.26		X			0.52
SubTotal	100%					2.1

AUDITORIA DE MERCADOS						
Diagnostico del Mcd. Objetivo	0.33			X		0.99
Ventaja Competitiva	0.27			X		0.81
Canales de Distribución	0.18		X			0.36
Alternativas de Pago	0.22		X			0.44
SubTotal	100%					2.6
AUDITORIA FINANCIERA						
Razones de Liquidez	0.27			X		0.81
Razones de Endeudamiento	0.17		X			0.34
Razones de Rentabilidad	0.28				X	1.12
Razones de Rotación	0.28				X	1.12
SubTotal	100%					3.39
AUDITORIA DE PRODUCCION						
Capacidad Física	0.23				X	0.92
Capacidad de Producción	0.14		X			0.28
Inventarios	0.22				X	0.66
Fuerza de Trabajo	0.19			X		0.57
Calidad	0.22			X		0.66
SubTotal	100%					3.09
AUDITORIA TECNOLOGICA						
Investigación y Desarrollo	1	X				1
SubTotal	100%					1

Finalmente se suman los resultados con el fin de determinar el resultado total ponderado de la empresa; si este es de 4,0, cuyo resultado es el mas alto, muestra que la empresa es poseedora de una fuerte posición interna; si por

el contrario el resultado es de 1,0, siendo este el menor puntaje, muestra una organización con debilidades internas. El resultado promedio sería el 2,5.²⁰.

Tabla 12 Resumen Matriz PCI

FACTOR	POND.	CLASIFICACIÓN	TOTAL
Auditoria Gerencial	0.21	2.1	0.44
Auditoria de Mercados	0.20	2.6	0.52
Auditoria Financiera	0.25	3.39	0.85
Auditoria de Producción	0.31	3.09	0.95
Auditoria Tecnológica	0.03	1	0.03
Total	1		2.79

3.6.5 Análisis de los resultados de la Matriz PCI

Al desarrollar la matriz PCI se tomó información al interior de la empresa, para tener conocimiento de las eventualidades que se presentaron y cuanto afectan el normal funcionamiento de la misma.

El resultado total ponderado de 2,79 refleja que la empresa está por encima del promedio. El Factor Tecnológico es la debilidad más representativa, seguida del Factor Gerencial y finalmente el de Mercados, los cuales se pueden convertir en fortalezas aplicando estrategias especialmente en las variables de Investigación, Planeación y Canales de Distribución respectivamente.

²⁰ DAVID, Fred R "la Gerencia Estratégica. Julio 1993, Fondo Editorial Legis S.A. Pagina 125.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1 RESTRUCTURACION DE LA MISION Y VISION

La evaluación realizada a la misión y visión actual fue hecha teniendo en cuenta como base diez partes características planteadas por Fred R. David, en su libro La Gerencia Estratégica, tales como:

Cuadro 8 Aspectos Corporativos

ITEMS	SI	NO
Clientes	✓	
Productos o servicios	✓	
Mercados	✓	
Tecnología		✓
Preocupación por supervivencia	✓	
Filosofía		✓
Autoconcepto		✓
Preocupación por imagen pública		✓
Efectividad reconciliadora		✓
Calidad inspiradora		✓

La visión es el conjunto de ideas generales, que provee el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Basados en estos conceptos se replantea para la empresa una nueva misión y visión así:

4.1.1 Misión

African Color's es una empresa emprendedora de carácter privado, dedicada a la producción y comercialización de pinturas y a la comercialización de productos ferreteros proporcionados al mercado, con el compromiso de generar satisfacción mediante la calidad en sus productos y servicio ofrecido; bajo condiciones de eficiencia y responsabilidad social de tal modo que siempre seleccionen nuestra empresa.

4.1.2 Visión (2007)

African Color's será la empresa líder en producción y comercialización de pinturas a nivel regional, diversificando su línea de productos con tecnología y recurso humano calificado teniendo presente el compromiso social y con el medio ambiente.

4.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

El objetivo básico de los principios es el de tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

- ✓ **Justicia:** es el trato justo y equitativo en todas las relaciones. Es dar a cada cual lo que le corresponde y reconocer los actos conforme a la razón, la equidad y a la verdad.

- ✓ **Respeto:** se debe profesar el respeto a la dignidad humana, como al entorno y al medio ambiente. Ser tolerantes y mantener el ánimo conciliatorio.

- ✓ **Honestidad:** ser rectos, honrados y veraces en el momento de actuar es comportarnos con integridad y carácter respetando las leyes

- ✓ **Servicio:** busca satisfacer y superar las expectativas de las personas dentro de los atributos que los conforman como son: amabilidad, confiabilidad, oportunidad y respeto

- ✓ **Comunicación:** es mantener el diálogo que se debe hacer con acuerdo y entendimiento siendo la base fundamental de las relaciones en una sociedad

- ✓ **Profesionalismo:** ser expertos en realizar bien el trabajo con amor, talento, profesionalidad y eficiencia

- ✓ **Confianza:** es la actitud positiva que gira en el deseo de servicio, seguridad y buen proceder

- ✓ **Moral:** hay que hacer el bien y evitar el mal, la obligatoriedad del bien surge del mismo anhelo del hombre normal a vivir y coexistir armónicamente con otros, debe hacerse lo que fomenta la vida y la humanidad.

- ✓ **Igualdad:** todos los seres humanos son iguales en dignidad, pero lo mismo todo hombre, según sus limitaciones naturales, tiene derecho a iguales oportunidades e igual trato y los bienes materiales deben estar al servicio de todos los hombres.

- ✓ **Organización:** la acción común para que sea eficaz debe ser regulada estableciendo líneas de autoridad y de distribución de funciones que deben ser aceptadas por todos, previo respeto de la dignidad humana.

4.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La aplicación de herramientas para la fijación de estrategias son todas aplicables a diferentes tipos y tamaños de organizaciones, pero no es necesario usar todas las herramientas al mismo tiempo. Para la mayoría de los análisis de caso política empresarial y en especial para las organizaciones en general, el marco analítico de formulación de estrategias es especialmente útil para la identificación, evaluación y selección de estrategias.

4.3.1 Fase I, Entrada de Datos

La primera etapa del marco analítico esta formada por la matriz de evaluación de factor interno PCI y la matriz de evaluación del factor externo POAM, enunciadas en la auditoria interna y externa respectivamente. Esta etapa es llamada de “entrada”, debido a que las herramientas usadas resumen la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles.

4.3.2 Fase II, Etapa Comparativa

La segunda etapa del marco analítico del direccionamiento estratégico esta enfocada en la generación de estrategias alternativas factibles. A esta etapa se le denomina comparativa, pues en ella se cotejan los factores internos y externos. Las técnicas usadas son las matrices DOFA y PEYEA, de evaluación de factor interno y externo. Estas herramientas sugieren estrategias alternativas que *African Color's* debe tomar en cuenta.

Los resultados que se obtengan de las técnicas cuantitativas serán tan buenos como los juicios cualitativos que se hicieron para derivar de ellos los resultados. Aunque las técnicas analíticas pueden mejorar en forma significativa el proceso estratégico de toma de decisiones no debe usarse indiscriminadamente.²¹

4.3.2.1 Matriz DOFA

Esta matriz es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, y DA.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de la empresa aprovechando las oportunidades externas. Seria ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo poder explotar las oportunidades externas. Ello podría partir mediante el uso de sus recursos aprovechándose del mercado para sus productos y servicios.

²¹ FRED R, David, La Gerencia Estrategica, Novena Edición, Legis, Pags 187 y 188

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Finalmente las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo.

En el cuadro No. se presenta la combinación de los factores tanto del nivel interno como externo de la empresa *African Colo's*. La matriz esta conformada por nueve casillas, cuatro de los factores claves, cuatro de las estrategias y una que se deja en blanco. De tal forma que el cruce de debilidades y oportunidades arroja como resultado las estrategias DO; el cruce de debilidades con amenazas representa estrategias DA, el cruce de fortalezas con oportunidades la estrategia FO y el las combinación de las fortalezas con las amenazas las estrategias FA.

Cuadro 9 Matriz DOFA

AFRICAN COLOR'S	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> 1 – Organización 2 - Diagnóstico de Mercados 3 – Liquidez 4 – Rentabilidad 5 – Rotación 6 – Calidad 7 – Capacidad Física 8 – Inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> 1 – Planeación 2 – Dirección 3 – Control 4 - Ventaja Competitiva 5 – Canal de Distribución 6 - Alternativas de Pago 7 – Endeudamiento 8 - Fuerza de Trabajo 9 – Capacidad de Producción 10 - Investigación y Desarrollo
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> 1 – PIB 2 – Inflación 3 – IPC 4 – Disponibilidad de Créditos Financieros 5 – Políticas de Exportación 6 – Precios en el mercado 7 – Capacidad de Compra 8 – Actitud hacia el ahorro 9 – Hábitos de Compra 10 – Software administrativos 11 – Equipos de Computo 12 – Sistemas de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de Productos (F2, F3, F4, F6, F7 – O3, O6, O9) - Desarrollo en el mercado (F2, F6, F7 – O1, O2, O3, O7, O8, O9). 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración en el mercado. (D5, D6 – O3, O5, O6, O7, O8, O9). - Integración hacia atrás (D5, D6, D7, D8 – O4, O5, O7, O8). - Integración hacia delante (D8, D9, D10 – O10, O11, O12)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> 1 – Desempleo 2 – Apertura Económica 3 – Orden Legislativo 4 – Identificación de la competencia 5 – Productos Sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del mercado. (F2, F3, F4, F6, F7 – A1, A3, A4, A5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Administrativo. (D1, D2, D3, D6, D7 – A1, A2, A3, A4, A5).

Las anteriores estrategias se definen de la siguiente manera:

- Diversificación de Productos: desarrollar productos nuevos, basados en la satisfacción y necesidades del cliente, crear de sintéticos.
- Desarrollo en el mercado: ampliación de la cobertura a través de nuevos puntos de ventas o canales de distribución.
- Penetración en el mercado: crear fuerza de ventas externa.
- Integración hacia atrás: convenios y alianzas con proveedores locales y nacionales.
- Integración hacia delante: intensificación en investigación y desarrollo de los productos elaborados por la empresa, acondicionar nuevos sistemas de pago, desarrollar servicio de postventa.
- Desarrollo administrativo: fortalecimiento del área administrativa, capacitaciones al personal, preparación contable para enfrentar nuevo régimen tributario (paso de régimen simplificado al régimen común).

4.3.2.2. Matriz Peyea

La matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, es otro instrumento importante, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la mas adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (Fuerza Financiera, FF y Ventaja Competitiva, VC)

y dos dimensiones externas (Estabilidad del Ambiente, EA y Fuerza de la Industria, FI). Estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la estratégica global de la organización. (Ver cuadro).

Los Ejes de Matriz PEYEA son:

A nivel Interno:

Fortaleza Financiera (F.F).

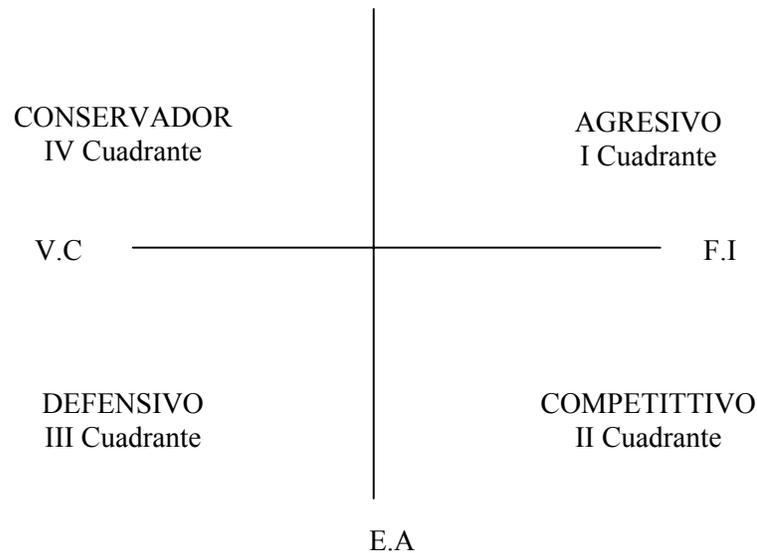
Ventaja Competitiva (V.C).

A Nivel Externo:

Estabilidad Ambiental (E.A)

Fortaleza de la Industria (F.I)

Figura 17 Cuadrante Ejes de la Matriz Pey F.F



METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA MATRIZ PEYEA

El grupo estratégico de *African Color's* va a tener en cuenta los siguientes pasos, para determinar las estrategias que más le convenga, teniendo en cuenta los Ejes de la matriz PEYEA y las variables que cada uno engloba:

1. Identificación de los factores o variables de cada una de las dimensiones para analizar.

Cuadro 10 Factores a incluir en los ejes de la matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA
<p>FORTALEZA FINANCIERA (F.F.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de retorno de la Inversión 2. Liquidez 3. Capital de Trabajo 4. Facilidad de salida del mercado. 5. Riesgo que implica el negocio 6. Apalancamiento Financiero (Endeudamiento) 7. Flujo de caja o efectivo. 8. Solvencia. 9. Grado de autofinanciamiento 10. Acceso a crédito 	<p>ESTABILIDAD AMBIENTAL (E.A.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación Tecnológica 2. Devaluación. 3. Inflación 4. Crecimiento PIB 5. Políticas Gubernamentales 6. Agresividad de la Competencia 7. Variabilidad de la demanda 8. Rango de precios de producto 9. Barreras para entrar al mercado 10. Presión competitiva 11. Elasticidad precio de la demanda.
<p>VENTAJA COMPETITIVA (V.C.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. participación en el mercado. 2. Portafolio de productos. 3. Calidad del producto 4. Calidad del servicio al cliente 5. Imagen corporativa 6. Capacidad de respuesta al cliente 7. Ciclo de vida del producto 8. Utilización del a capacidad 9. Control sobre proveedores y distribuidores 10. Conocimientos tecnológicos 	<p>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (F.I.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de los nuevos productos. 2. Productividad 3. Facilidad de Nuevos mercados. 4. Negociación con proveedores y compradores. 5. Potencial de Utilidades. 6. Conocimientos tecnológicos. 7. Productividad. Utilización de capacidad 8. Facilidad de entrada al mercado 9. Potencial de crecimiento 10. Utilización de recursos. 11. Know How

2. Una vez seleccionadas las variables se asignan valores de la siguiente manera:

- ✓ Para la Fortaleza Financiera (F.F) y la Fortaleza de la Industria (F.I), asignar un valor numérico que oscile entre + 1 (el peor) Debilidad o amenaza y + 6 (el mejor), Fortaleza u Oportunidad, a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones.
- ✓ Para la Estabilidad Ambiental (E.A.) y la Ventaja Competitiva (V.C), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) Fortaleza u Oportunidad, a - 6 (el peor), Debilidad o Amenaza, cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

3. Para analizar su posición estratégica, la gerencia de la Empresa califica cada uno de los indicadores seleccionados, teniendo en cuenta la valoración antes descrita.

Se obtiene el promedio sumando los resultados de las variables de los factores y se divide por la totalidad de los indicadores seleccionados.

Tabla 13 Promedio de Factores

FORTALEZA FINANCIERA	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Liquidez					X			
2. Capital de Trabajo				X				
3. Facilidad de salida del mercado.					X			
4. Riesgo que implica el negocio				X				
5. Apalancamiento Financiero (Endeudamiento)				X				
6. Flujo de caja o efectivo.			X					
7. Solvencia.				X				
8. Acceso a crédito						X		
SUBTOTAL FACTOR			2	12	8	5		3,4

VENTAJA COMPETITIVA	Calificación							Promedio
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	-0	
1. Participación en el mercado.				X				
2. Portafolio de productos.				X				
3. Calidad del producto		X						
4. Calidad del servicio al cliente				X				
5. Imagen corporativa				X				
6. Capacidad de respuesta al cliente				X				
7. Utilización de la capacidad				X				
8. Control sobre proveedores y distribuidores		X						
9. Conocimientos tecnológicos						X		
SUBTOTAL FACTOR		-10		-18		-1		-3.2

ESTABILIDAD AMBIENTAL	Calificación							Promedio
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	-0	
1. Innovación Tecnológica		X						
2. Devaluación.				X				
3. Inflación				X				
4. Crecimiento PIB					X			
5. Políticas Gubernamentales				X				
6. Agresividad de la Competencia			X					
7. Variabilidad de la demanda					X			
8. Rango de precios de producto					X			
9. Barreras para entrar al mercado				X				
10. Presión competitiva		X						
SUBTOTAL FACTOR		-10	-4	-12	-6			-3,2

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Desarrollo de los nuevos productos.				*				
2. Productividad				*				
3. Facilidad de Nuevos mercados.						*		
4. Negociación con proveedores y compradores.						*		
5. Potencial de Utilidades.						*		
6. Conocimientos tecnológicos.			*					
7. Productividad. Utilización de capacidad				*				
8. Facilidad de entrada al mercado				*				
9. Potencial de crecimiento						*		
10. Know How				*				
SUBTOTAL FACTOR			2	15		20		3.7

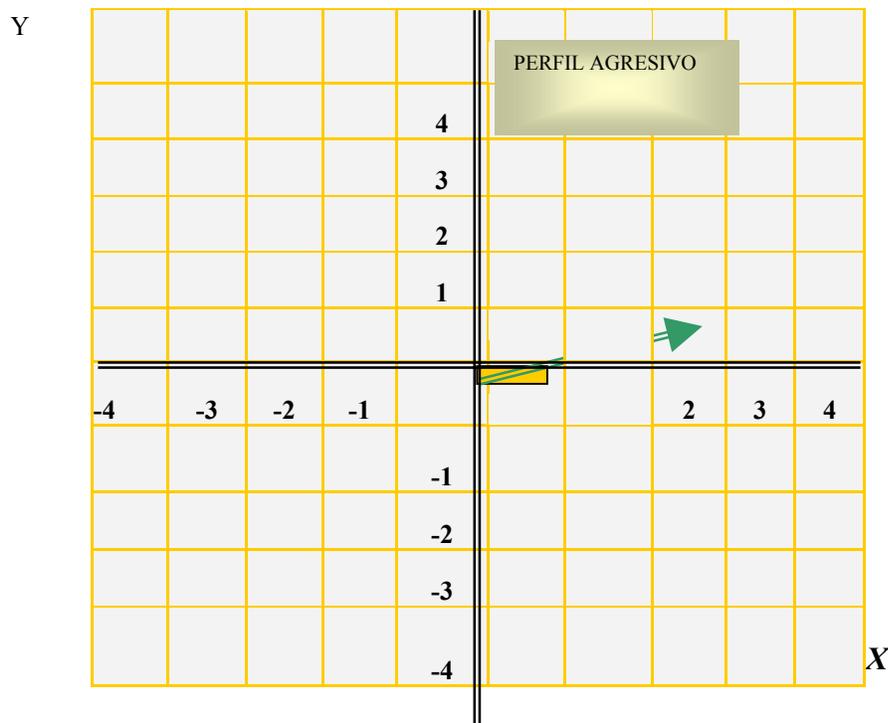
- ✓ Se suman los subtotales de cada factor que determinan el valor del eje así:

$$\text{Eje Y: } \quad \text{FF} = 3.4 \quad + \quad \text{EA} = -3.2 \quad = \quad 0.2$$

$$\text{Eje X: } \quad \text{VC} = -3.2 \quad + \quad \text{FI} = 3.7 \quad = \quad 0.5$$

- ✓ Con estas nuevas coordenadas (Y = 0,2 y X= 0,5), se dibuja el vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección.
- ✓ Dicho vector muestra el tipo de estrategia (agresiva, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiada para *African Color's*.

Figura 18. Posición Estratégica de la Empresa *African Color's*



El resultado estratégico de esta empresa está dentro de un **perfil agresivo**, es decir, *African Color's* debe mantener su fuerza financiera cuidando suspicazmente el desempeño de la industria. Debe aprovechar sus fuerzas (FF + FI) con el fin de diseñar estrategias de penetración y así aumentar su participación en el mercado.

Diseñar nuevos productos para explotar las fortalezas financieras y del sector industrial en que se desenvuelve, además la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una combinación de ellas pueden ser factibles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

4.3.3 Fase III, Etapa Decisoria

A través del desarrollo de la matriz CPE se pueden evaluar las estrategias decisorias en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito.

4.3.3.1 Matriz CPE

La matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica CPE, además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, esta es la única técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

La CPE usa la información obtenida de la matriz DOFA y de los resultados de los análisis de la adecuación de la PEYEA, para decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas.

METODOLOGIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ CPE

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la matriz.

- Analice la matriz DOFA e identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior de la CPE.

- Adjudique, en una columna contigua a la derecha de la lista, pesos a cada uno de los factores críticos. Estos pesos es la misma ponderación obtenida de las matrices POAM y en la PCI.
- En otra columna determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico par el éxito, de uno en uno formulando la pregunta: ¡Afecta este factor la elección de la estrategia?. Si la respuesta es **SI** entonces la estrategia se debe comparar en relación con ese factor clave. Concretamente se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es: 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta es **NO**, no se le adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.
- Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas considerando solo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total tanto más atractiva será la alternativa estratégica.
- Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo de cada columna de estrategias de la CPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cual es la estrategia que resulta más atractiva de cada una de las series de alternativas.

Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes internos y externos que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

La magnitud entre la diferencia de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

De acuerdo con la sumatoria de puntajes totales de atracción de la tabla la matriz CPE para *African Color's* sugiere **6 estrategias** factibles: Diversificación de productos, Integración hacia Delante y Desarrollo de Mercado, las cuales obtuvieron los puntajes más altos. Pero simultáneamente se deben ejecutar el Desarrollo Administrativo, Penetración en el Mercado y finalmente, pero no menos importante hacer la Integración hacia atrás.

Tabla No. 14 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica –CPE-

ESTRATEGIAS	PES	Nuevo		Nuevo Pto.		Fuerza de	
		Producto	CA	TCA	de Vta.	CA	TCA
OPORTUNIDADES							
1. PIB	0,22	4	0,88	0	0	0	0
2. Inflación	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15
3. IPC	0,16	4	0,64	2	0,32	1	0,16
4. Disponibilidad de Créditos	0,24	4	0,96	4	0,96	3	0,72
5. Aprobación de Licencias	0,31	4	1,24	3	0,93	3	0,93
6. Políticas de Exportación	0,28	1	0,28	0	0	0	0
7. Aprobación de Subsidios	0,30	3	0,9	3	0,9	3	0,9
8. Precios en el Mercado	0,37	4	1,48	4	1,48	4	1,48
9. Capacidad de Compra	0,34	4	1,36	4	1,36	4	1,36
10. Hábitos de Compra	0,30	4	1,2	4	1,2	4	1,2
11. Actitud hacia el ahorro	0,36	4	1,44	4	1,44	4	1,44
12. Software Administrativos	0,34	3	1,02	4	1,36	3	1,02
13. Equipos de Computo	0,34	3	1,02	3	1,02	2	0,68

14. Sistemas de Comunicación	0,32	0	0	4	1,28	4	1,28
Subtotal			12.9		12.55		11.32
AMENAZAS							
15. Apertura Económica	0,17	2	0,34	1	0,17	2	0,34
16. Desempleo	0,06	3	0,18	2	0,12	0	0
17. Orden Legislativo	0,11	2	0,22	3	0,33	0	0
18. Identificación de la Competencia	0,42	4	1,68	4	1,68	4	1,68
19. Productos Sustitutos	0,21	2	0,42	4	0,84	4	0,84
Subtotal			2.84		3.14		2.86
FORTALEZAS							
1. Organización	0,30	3	0,9	4	1,2	4	1,2
2. Diagnostico del Mcdo. Objetivo	0,33	4	1,32	4	1,32	4	1,32
3. Ventaja Competitiva	0,27	4	1,08	3	0,81	4	1,08
4. Razones de Liquidez	0,27	4	1,08	3	0,81	3	0,81
5. Razones de Rentabilidad	0,28	4	1,12	4	1,12	3	0,84
6. Razones de Rotación	0,28	4	1,12	4	1,12	3	0,84
7. Capacidad Física	0,23	4	0,92	3	0,69	2	0,46
8. Inventarios	0,22	4	0,88	4	0,88	2	0,44
9. Calidad	0,22	4	0,88	3	0,66	4	0,88
Subtotal			9.3		8.61		7.87
ESTRATEGIAS			Nuevo	Nuevo Pto.	Fuerza de		
FACTORES			Producto	de Vta.	Ventas		
	PES	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
DEBILIDADES							
1 Planeación	0,20	3	0,6	4	0,8	4	0,8
2. Dirección	0,24	2	0,48	4	0,96	4	0,96
3. Control	0,26	3	0,78	4	1,04	4	1,04
4. Canales de Distribución	0,18	4	0,72	0	0	2	0,36
5. Alternativas de Pago	0,22	4	0,88	4	0,88	4	0,88
6. Razones de Endeudamiento	0,17	3	0,51	3	0,51	2	0,34
7. Capacidad de Producción	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
8. Fuerza de Trabajo	0,19	4	0,76	4	0,76	4	0,76
9. Investigación y Desarrollo	1,00	4	4	0	0	0	0
Subtotal			9.29		5.51		5.7
TOTALES			34.3		29.8		27.75

Tabla 14 Continuación Matriz CPE

ESTRATEGIAS		Conven.		Investiga		Desarrollo		
FACTORES		Proveed		Desarrollo		Admtivo.		
OPORTUNIDADES		PES	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1. PIB		0,22	2	0,44	3	0,66	0	0
2. Inflación		0,15	3	0,45	2	0,3	0	0
3. IPC		0,16	2	0,32	2	0,32	0	0
4. Disponibilidad de Créditos		0,24	2	0,48	0	0	0	0
5. Aprobación de Licencias		0,31	0	0	2	0,62	3	0,93
6. Políticas de Exportación		0,28	0	0	4	1,12	4	1,12
7. Aprobación de Subsidios		0,30	1	0,3	2	0,6	3	0,9
8. Precios en el Mercado		0,37	3	1,11	4	1,48	0	0
9. Capacidad de Compra		0,34	0	0	4	1,36	0	0
10. Hábitos de Compra		0,30	0	0	3	0,9	3	0,9
11. Actitud hacia el ahorro		0,36	0	0	0	0	2	0,72
12. Software Administrativos		0,34	0	0	4	1,36	4	1,36
13. Equipos de Computo		0,34	0	0	4	1,36	4	1,36
14. Sistemas de Comunicación		0,32	0	0	4	1,28	4	1,28
Subtotal				3,1		11,36		8,57
AMENAZAS								
15. Apertura Económica		0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68
16. Desempleo		0,06	2	0,12	0	0	4	0,24
17. Orden Legislativo		0,11	0	0	0	0	4	0,44
18. Identificación de la Competencia		0,42	3	1,26	4	1,68	4	1,68
19. Productos Sustitutos		0,21	3	0,63	4	0,84	0	0
Subtotal				2,35		3,2		3,04
FORTALEZAS								
1. Organización		0,30	2	0,6	3	0,9	4	1,2
2. Diagnostico del Mcd. Objetivo		0,33	2	0,66	3	0,99	4	1,32
3. Ventaja Competitiva		0,27	3	0,81	3	0,81	4	1,08
4. Razones de Liquidez		0,27	3	0,81	3	0,81	4	1,08
5. Razones de Rentabilidad		0,28	3	0,84	4	1,12	4	1,12
6. Razones de Rotación		0,28	3	0,84	3	0,84	4	1,12
7. Capacidad Física		0,23	4	0,92	3	0,69	0	0
8. Inventarios		0,22	4	0,88	2	0,44	0	0
9. Calidad		0,22	4	0,88	4	0,88	3	0,66
Subtotal				7,24		7,48		7,58

DEBILIDADES							
1 Planeación	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
2. Dirección	0,24	4	0,96	3	0,72	4	0,96
3. Control	0,26	4	1,04	3	0,78	4	1,04
4. Canales de Distribución	0,18	2	0,36	0	0	2	0,36
5. Alternativas de Pago	0,22	0	0	0	0	4	0,88
6. Razones de Endeudamiento	0,17	3	0,51	2	0,34	4	0,68
7. Capacidad de Producción	0,14	4	0,56	4	0,56	2	0,28
8. Fuerza de Trabajo	0,19	3	0,57	4	0,76	4	0,76
9. Investigación y Desarrollo	1,00	1	1	4	4	4	4
	Subtotal		5,8		7,96		9,76
	TOTAL		18,5		30		28,95

5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

El análisis integrado del entorno de la organización y de su situación lleva a la formulación de principios que guíen la empresa de lo que debe ser y hacer a corto, mediano y largo plazo. En la medida que se pueda plantear una síntesis con buena profundidad y concreción, se logra tener una orientación adecuada para los planes de la empresa.

Para el logro de estas orientaciones se debe establecer la fijación de objetivos y estrategias mediante un marco analítico de formulación de estrategias; demandado de los elementos claves: fijar metas, determinar políticas y asignar recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos. Las metas son importantes para efecto de motivación y evaluación de los empleados. Las políticas ayudan a la orientación, al estímulo y a la restricción del comportamiento en la persecución de los objetivos estratégicos.

5.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

5.1.1 *Objetivos a Corto Plazo*

Resultados que se esperan alcanzar en un año.

- Aumentar ventas netas y producción en un 40%.
- Crear una cultura organizacional en donde se destaquen las buenas relaciones interpersonales entre los clientes, proveedores y demás personas que tengan un contacto con la empresa.

- Ampliar la línea de productos elaborados por la empresa.
- Controlar las operaciones financieras y comerciales de la empresa.

5.1.2 Objetivos a Mediano Plazo

Lo que se desea alcanzar de dos a cinco años

- Aumentar la capacidad de producción al 100%
- Aumentar participación en el mercado local de un 60%
- Alcanzar una rentabilidad neta del 15%

5.1.3 Objetivos a Largo Plazo

Resultados que se esperan alcanzar en un período de 5 a 10 años.

- Implementar la Norma de Calidad ISO 9000 V:2000.
- Estar en el mercado a nivel regional.
- Pasar de una organización funcional a una de procesos –Reingeniería de Procesos-
- Instituir la Cultura de Gerencia de Clientes –Servicio y atención-
- Liderar competitivamente en rentabilidad y servicio.

6. PLANES DE ACCION

Teniendo claro que las estrategias son las vías para alcanzar los objetivos y habiendo seleccionado y evaluado la factibilidad de un grupo de estrategias opcionales, se enunciaran a continuación los planes de acción a seguir para el desarrollo de dichas estrategias y alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempos previamente definidos.

6.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

6.1.1 Diversificación de productos

OBJETIVO	Desarrollar una nueva línea propia de pinturas sintéticas que permita ampliar la cobertura del mercado y la rentabilidad de la empresa.
METAS	<ul style="list-style-type: none">• A Octubre de 2004, estar vendiendo esta nueva línea de pinturas en el mercado local.• Aumentar como mínimo en un 15% la rentabilidad de la empresa.• Realizar las distintas pruebas de laboratorio para el control de calidad mensualmente del producto.• Evaluar constantemente el rendimiento económico de la nueva línea para la toma de decisión acertada• Desarrollo de la estrategia de las 5S's.
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none">• Antes de colocar un producto desarrollado por African Color's al mercado seleccionado, se debe llevar a cabo un Plan de Mercadeo, con el fin de contrarrestar las amenazas de la competencia.• Todos los productos que desarrolle la empresa African Color's, van respaldados con estándares de calidad: en materias primas, procesos de Producción y servicio y atención al cliente.• Se debe mantener un stop necesario de inventarios de producto terminado y materias primas que alcance a cubrir

	<p>necesidades requeridas antes de sacar la siguiente Producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> Para la producción, comercialización y venta de los productos ofrecidos por la Empresa se deben desarrollar los factores para la determinación de precios, manejo de descuentos de precios por cantidad, temporadas, promociones y en efectivo. 												
RESPONSABLES	Gerente y Área de Producción												
TIEMPO DE EJECUCIÓN	2 meses												
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudio de mercados para identificar las necesidades - Establecer las características del producto y maquinaria - Ejecutar pruebas de control de calidad - Hacer prueba piloto a clientes identificados - Evaluar resultados 												
PRESUPUESTO	<table> <tr> <td>* Materia Prima Requerida</td> <td>\$</td> <td>1'500.000=</td> </tr> <tr> <td>* Mano de Obra Directa</td> <td>\$</td> <td>800.000=</td> </tr> <tr> <td>* Maquinaria y Equipo</td> <td>\$</td> <td>500.000=</td> </tr> <tr> <td>* Publicidad</td> <td>\$</td> <td><u>500.000=</u></td> </tr> </table>	* Materia Prima Requerida	\$	1'500.000=	* Mano de Obra Directa	\$	800.000=	* Maquinaria y Equipo	\$	500.000=	* Publicidad	\$	<u>500.000=</u>
* Materia Prima Requerida	\$	1'500.000=											
* Mano de Obra Directa	\$	800.000=											
* Maquinaria y Equipo	\$	500.000=											
* Publicidad	\$	<u>500.000=</u>											
	TOTAL \$ 3'400.000=												

6.1 2 Investigación y desarrollo

OBJETIVO	Desarrollar y poner en marcha un sistema de investigación y desarrollo orientado a proveer nuevas herramientas de producción y comercialización de productos y servicios que generen la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes.
METAS	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la información tecnológica y técnica que ofrecen las distintas organizaciones como Colciencias, SENA, en lo relacionado a avances tecnológicos y exigencias competitivas, como medios de investigación. Compra de software administrativo que permitan una mayor agilidad en la información.-bases de datos de clientes, sistema contable. Análisis y planificación de procesos de fabricación. Desarrollo de metodologías de estimación de costos de fabricación con resultados inmediatos.
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar anualmente las ofertas de tecnología de punta que hay en el mercado. Asignación de rubros para la ejecución del presupuesto de Investigación y Desarrollo, anualmente. La empresa African Color's está abierta a participar en los

	distintos programas, capacitaciones que permitan actualizarse en el desarrollo de investigaciones y proyectos de desarrollo Tecnológico, cuando se requiera.												
RESPONSABLES	Gerencia												
TIEMPO DE EJECUCION	1 año.												
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio y análisis de la tecnología apropiada para African Color's y lo que ofrece el mercado. Costo de oportunidad. - Desarrollo del manual de funciones y procedimientos de esta estrategia. - Determinar el sistema de costos para la apropiación de la tecnología de punta. 												
PRESUPUESTO	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">* Capacitaciones</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">\$</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">600.000=</td> </tr> <tr> <td>* Contratación por Outsourcing</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">800.000=</td> </tr> <tr> <td>* Software Administrativo</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">1'300.000=</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">2'700.000=</td> </tr> </table>	* Capacitaciones	\$	600.000=	* Contratación por Outsourcing	\$	800.000=	* Software Administrativo	\$	1'300.000=	TOTAL	\$	2'700.000=
* Capacitaciones	\$	600.000=											
* Contratación por Outsourcing	\$	800.000=											
* Software Administrativo	\$	1'300.000=											
TOTAL	\$	2'700.000=											

6.1.3 Desarrollo de un nuevo punto de venta

OBJETIVO	Crear un nuevo punto de venta con el fin de abrir y ampliar más la cobertura del mercado, buscando posicionar los productos, aumento de ventas y utilidades para la empresa.
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Mercadeo para la creación del nuevo punto de venta. • Analizar económicamente el costo-beneficio de abrir ese nuevo punto de venta. • Controlar el uso de los recursos económicos destinados para el desarrollo del nuevo punto de venta, mensualmente.
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional de African Color's, es flexible a la expansión de sus productos a nuevos lugares y mercados. • Desarrollo de un sistema evaluativo que permita revisar los diferentes procesos que se dan dentro de la organización. • Asignación de rubros para la ejecución del presupuesto de mercadeo anualmente • Ejecutar propuestas de publicidad cada tres meses
RESPONSABLES	Ing. De Mercados
TIEMPO DE EJECUCION	3 meses
ACTIVIDADES	- Definir la agenda de capacitación que cubre la totalidad de empleados. en asocio con organizaciones como el Sena (La

	<p>División de desarrollo y Gestión Empresarial (D.D.G.E.), o las Cajas de Compensación Familiar que pueden brindar la asesoría.</p> <p>- Diseñar y presentar las posibles encuestas para el estudio y satisfacción de la demanda, al igual que el diseño de la evaluación para medir el nivel de desempeño de la fuerza de venta</p> <p>- Averiguar y concretar el mecanismo más adecuado para la creación de la base de datos.</p>		
PRESUPUESTO	* Mano de obra	\$	2'400.000=
	* Estudio de mercados	\$	800.000=
	* Capacitaciones	\$	200.000=
	* Publicidad	\$	300.000=
	* Papelería	\$	250.000=
	TOTAL	\$	3'950.000=

6.1.4 Desarrollo administrativo

OBJETIVO	<p>Desarrollar un sistema administrativo que busque mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar las metas fundamentales de la organización y de su alta gerencia al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar que dichas metas serán alcanzadas en todos los niveles de la organización.</p>
METAS	<p>Desarrollar los Manuales de Funciones, de la Organización, de Políticas, de Procedimientos, el Técnico y el de Puestos, como documentos que soportan la información válida de la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>El 100% de los empleados estén capacitados técnica y humanamente</p>
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • <i>African Color's</i> dispone de herramientas necesarias para el normal desarrollo administrativo de la organización. • Integrar la calidad en la gestión empresarial. • Incorporar los indicadores financieros del negocio y relacionarlos con las mediciones fundamentales de los procesos. • Realizar reuniones trimestrales con todo el personal de la empresa.
RESPONSABLES	Gerencia y empleados
TIEMPO DE EJECUCION	8 meses.
ACTIVIDADES	Implementar programas de capacitación técnica v humana

	dirigidos al fortalecimiento del recurso humano dentro de la empresa de acuerdo con los distintos cargos. Desarrollar los Manuales de Funciones, de la Organización, de Políticas, de Procedimientos, el Técnico y el de Puestos, como documentos que soportan la información válida de la estructura organizacional de la empresa									
PRESUPUESTO	<table border="0"> <tr> <td>* Capacitaciones</td> <td>\$</td> <td>800.000=</td> </tr> <tr> <td>* Papelería</td> <td>\$</td> <td>300.000=</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>\$</td> <td>1'100.000=</td> </tr> </table>	* Capacitaciones	\$	800.000=	* Papelería	\$	300.000=	TOTAL	\$	1'100.000=
* Capacitaciones	\$	800.000=								
* Papelería	\$	300.000=								
TOTAL	\$	1'100.000=								

6.1.5 Desarrollo de una fuerza de venta

OBJETIVO	Desarrollar una fuerza de ventas que garantice ventas crecientes, adecuadas confiables y que provean un alto grado de satisfacción al cliente.
METAS	<p>El 100% de los empleados estén capacitados</p> <p>Brindar motivación adicional mediante comisiones por venta. Y ofrecer incentivos por la llegada de nuevos clientes.</p> <p>Analizar constantemente a sus clientes: Seguir tendencias, verificar sus gustos, preguntarles que les atrae. Hay mucha información que le puede ayudar a vender más y que parte de un simple comentario de un consumidor.</p> <p>- Efectuar sondeos de satisfacción al cliente trimestralmente</p>
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos uniformes de venta para los diferentes canales de comercialización (Directo e Indirecto) a través de efectivos programas de capacitación. • Establecer controles de auditoria de ventas para identificar zona de ventas problemáticas, y recomendar acciones a corto y a largo plazo para mejorar la eficiencia en ventas a nivel general de la organización. • Crear una filosofía orientada hacia al cliente, organización de las ventas, información de las ventas, planeación de las ventas, y eficiencia operativa. • Realizar evaluaciones de desempeño semestrales a los empleados.
RESPONSABLES	Gerencia
TIEMPO DE EJECUCION	3 Meses

ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de capacitación empresarial a los empleados de la empresa. - Desarrollar programas de capacitación para la fuerza de ventas. - Establecer control de auditoria de ventas para cumplir el presupuesto asignado. - Efectuar encuestas que determinen el grado de satisfacción de los nuevos clientes 												
PRESUPUESTO	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">* Investigación de Mercados</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">400.000=</td> </tr> <tr> <td>* Capacitaciones</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">800.000=</td> </tr> <tr> <td>* Papelería</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">100.000=</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">1`280.000=</td> </tr> </table>	* Investigación de Mercados	\$	400.000=	* Capacitaciones	\$	800.000=	* Papelería	\$	100.000=	TOTAL	\$	1`280.000=
* Investigación de Mercados	\$	400.000=											
* Capacitaciones	\$	800.000=											
* Papelería	\$	100.000=											
TOTAL	\$	1`280.000=											

6.1.6 Convenio pagos a proveedores

OBJETIVO	Implementar políticas específicas de acuerdo con las necesidades de aprovisionamiento de materia prima y producto terminado de la empresa, con terceros.
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Concretar con los proveedores criterios de pago. • Estandarizar los procesos de compra y de despacho de materia prima y mercancías. • Diseñar e implementar los mecanismos de evaluación a proveedores. • Contar al final del periodo con proveedores alternos
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen proceso de compra de materias primas cuando el stop este como mínimo para una producción • Pagar las facturas solo en las fechas de vencimiento, • Políticas de compra respecto al precio. <ul style="list-style-type: none"> Precio fijo: - Firme <ul style="list-style-type: none"> - Con renegociación - Precio de mercado - Con incentivo.
RESPONSABLES	Gerencia

ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el manual de contratación. - Efectuar Auditoria Interna a los proveedores como mecanismo de evaluación. - Crear una base de datos de proveedores alternos. 	
TIEMPO DE EJECUCION	6 meses	
PRESUPUESTO	Papelería	\$ 800.000=

6.2 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor. Los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

- ☞ Es un instrumento gerencial por excelencia.
- ☞ Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- ☞ Se centra en el cómo, a más de la producción de resultados.
- ☞ Enfatiza en la producción de rendimientos
- ☞ Emplea normas y patrones operativos.

☞ Proyecta el futuro de la organización.

☞ Es integral.

☞ Es integrador: Como la alineación y articulación de todas las áreas de la organización en pos de los objetivos planteados desde la función de planeación.

Son funciones de los Indicadores de Gestión:

☞ Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.

☞ Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.

☞ Racionaliza el uso de la información.

☞ Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.

☞ Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.

☞ Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.

☞ Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.

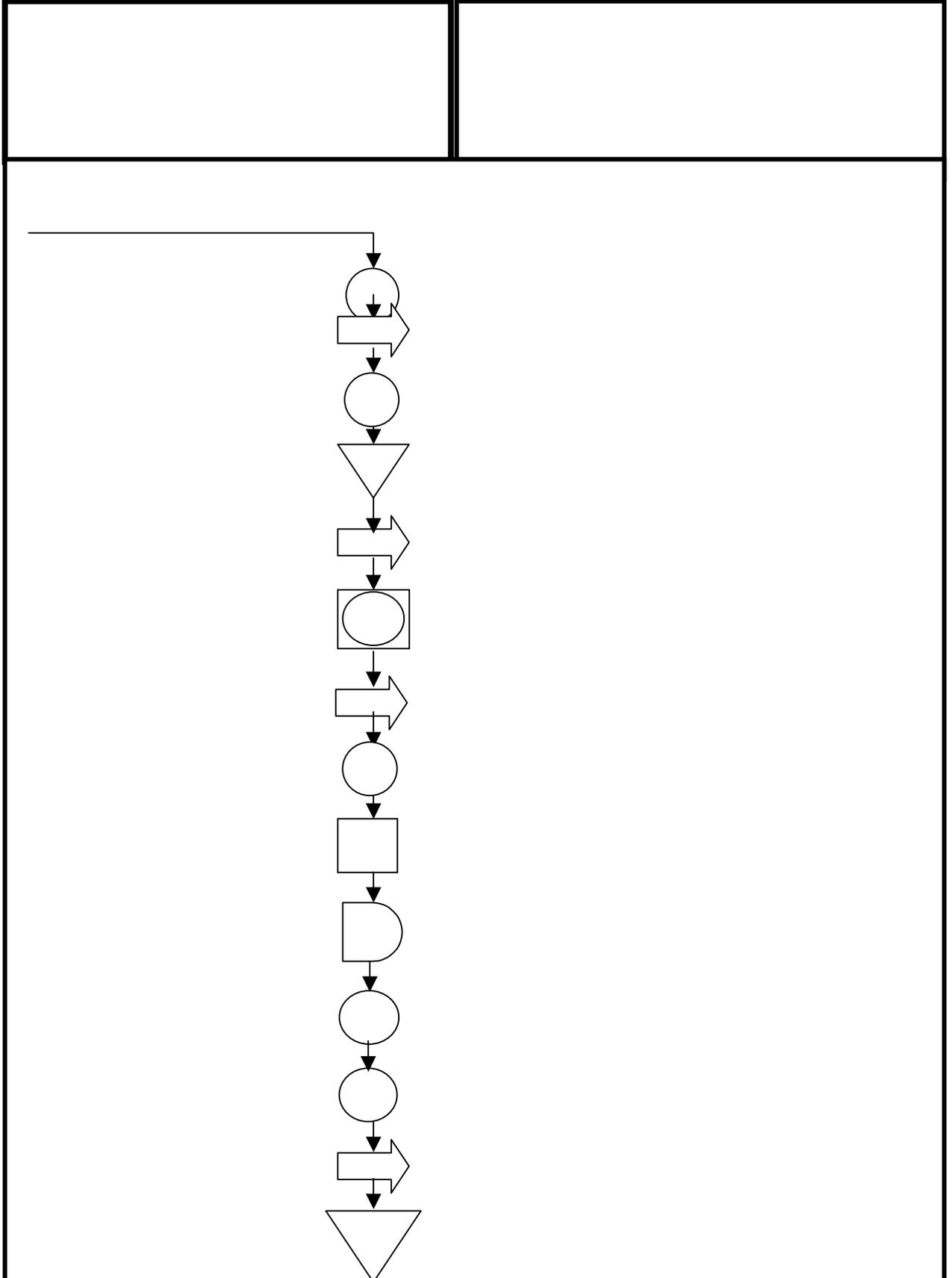
☞ Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

Seleccionadas las estrategias, metas y objetivos que se han de desarrollar en esta Planeación estratégica, a continuación se determinan los Índices de Gestión que servirán de soporte para la toma de decisiones por parte de la gerencia de *African Color's*.

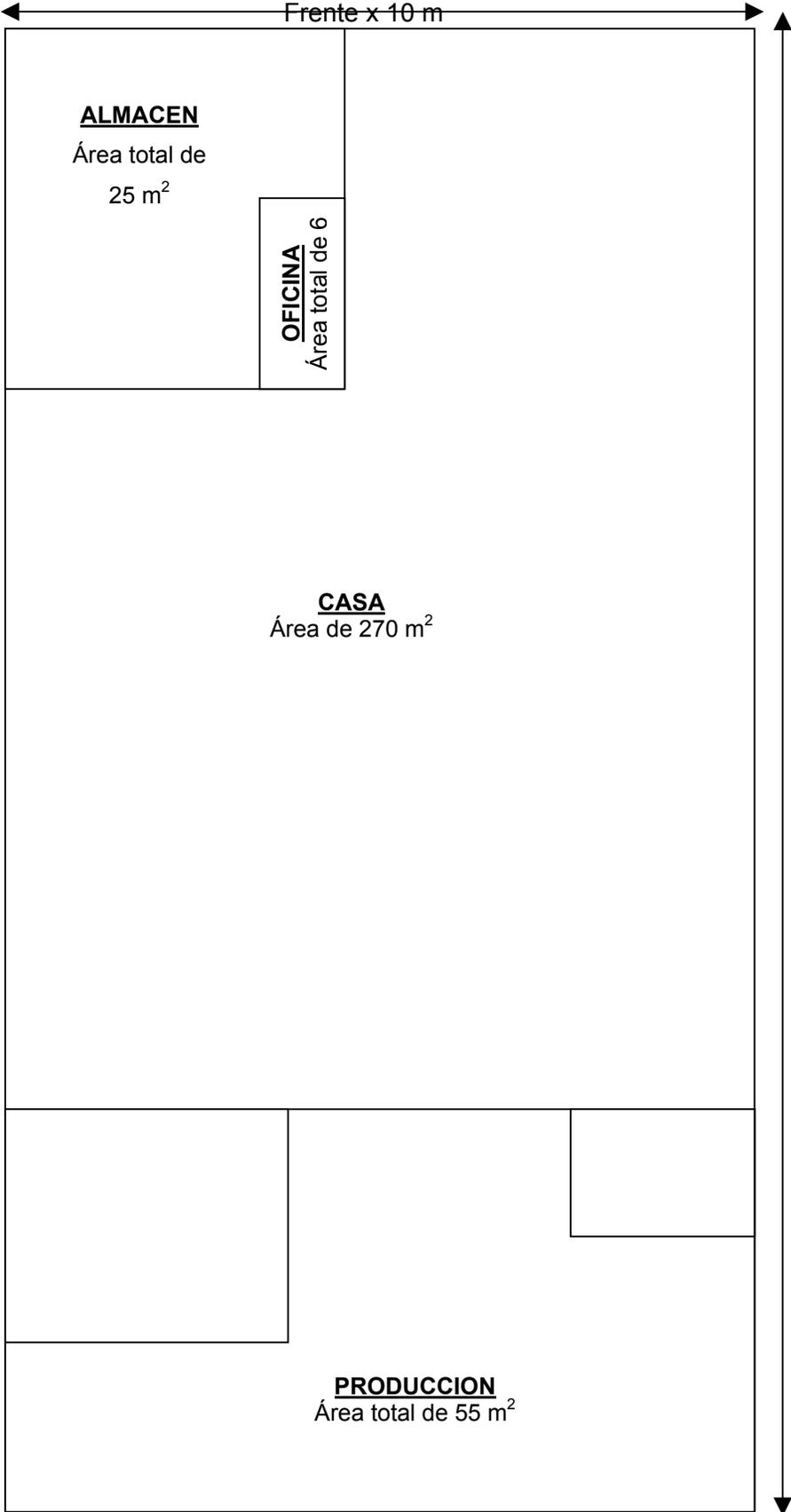
PROGRAMA	INDICADOR	DEFINICIÓN	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Diversificación de Productos	<u>Productos por cliente</u> Total producto	Indica la profundidad de la nueva línea de producto.	* Las distintas Bases de datos. * Registros planillas de producción. * Estados de Resultados.	Mensual	Gerencia y Área de Producción
Investigación y Desarrollo	<u>Total ejecutado</u> Total Asignado (ID)	Índica la inversión en programas de investigación y desarrollo	* Registro contable de la ejecución del presupuesto	Mensual	Área Contable
Desarrollo Administrativo	Crecimiento Empresarial	Permite monitorear el comportamiento general de la empresa.	* Balance * Estado de Resultados. * Bases de datos de clientes, capacitaciones, inversiones tecnológicas. Entre otros	Mensual y Semestral	Gerencia y Empleados
Nuevo Punto de Venta	Rentabilidad para el crecimiento <u>Rentabilidad</u> Ventas	Mide la permanencia en el mercado y los Resultados.	* Registros planillas de producción. * Estado de Resultados	Mensual	Gerencia Area de Producción y Empleados
Fuerza de Venta	Satisfacción de Clientes	Mide los niveles de satisfacción real y perceptivo de los clientes con el servicio, el producto y el valor agregado que reciben de la compañía	* Información Primaria: Bases de datos de clientes. Información Talento humano. Registro de ventas. Información de mercadeo. Información financiera y contable.	Mensual	Gerencia Empleados Clientes
Convenios pago a Proveedores	<u>Cuentas por cobrar a clientes</u> cuentas por pagar a proveedores	Indica el pago con el recaudo de cuentas por cobrar a clientes y el cumplimiento del plan de aprovisionamiento de materia prima y producto terminado,	* Registros de facturación * Registros planillas de producción. * Información financiera y contable.	Mensual	Gerencia Y Proveedores

ANEXOS

Anexo . Diagrama de Flujo del Proceso de Producción

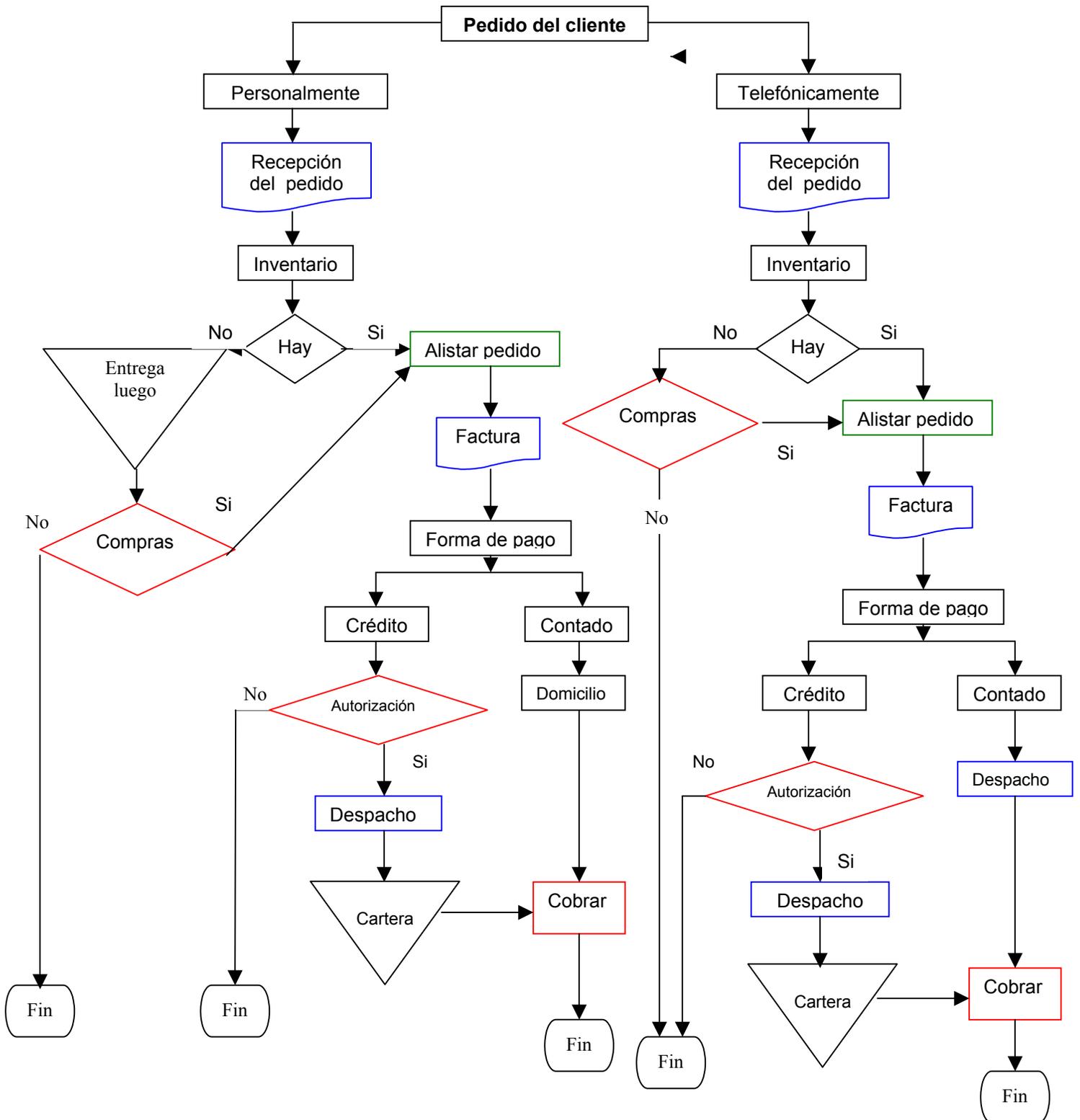


Anexo .Distribución de Planta



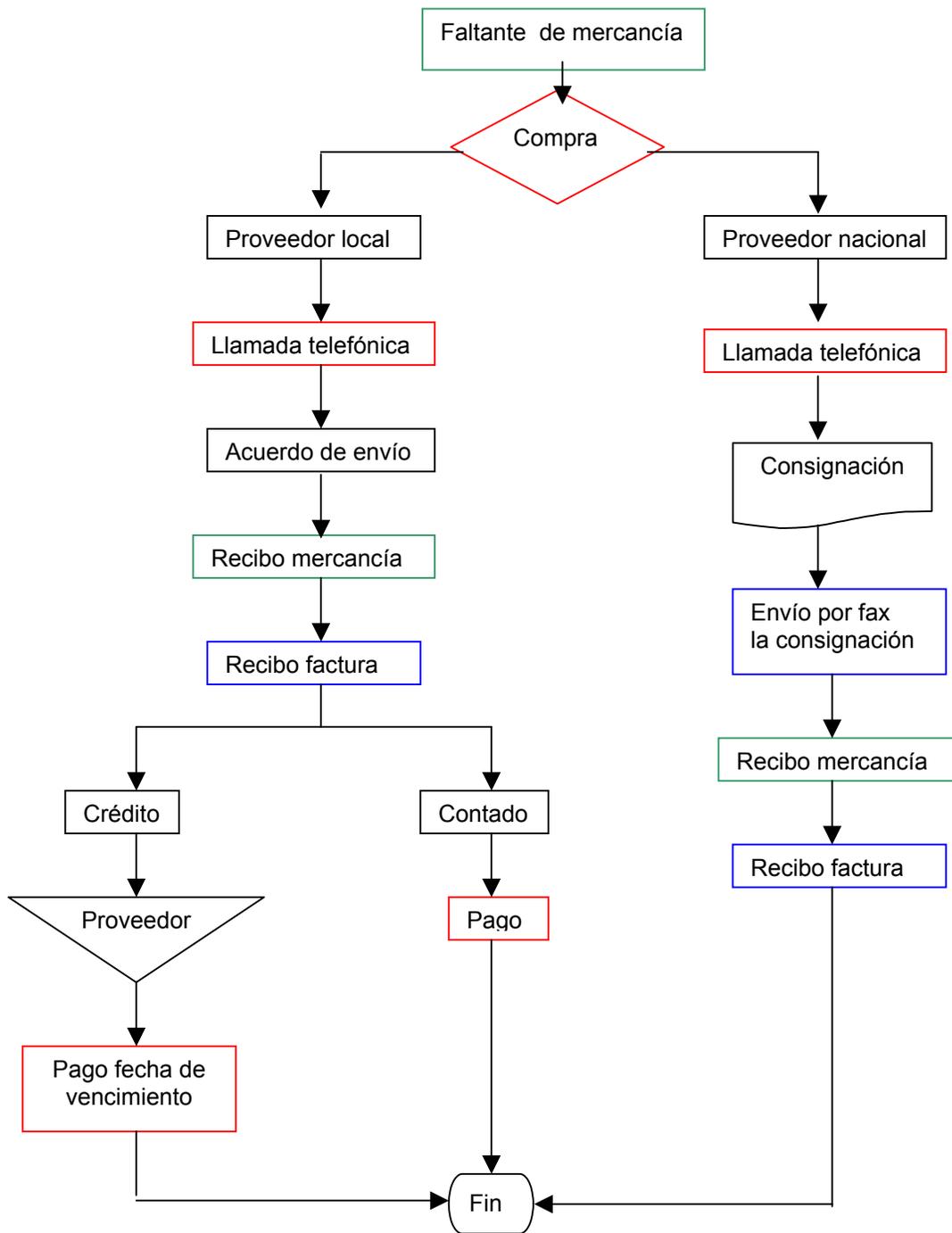
Fondo x 35 m²

Anexo Diagrama de flujo de información – Ventas



- Secretaría
- Gerencia
- Producción

Anexo. Diagrama de flujo de información - Compras



NOMENCLATURA

- Secretaría
- Gerencia
- Producción

Anexo Ficha tecnica encuesta realizada a los clientes de African Color's

INVESTIGACION	OBSERVACIONES
TEMA	Encuesta de satisfacion dirigida al cliente de African Color's
REALIZADA POR	Adriana Maria Africano
FECHA	Abril y mayo de 2003
ALCANCE	Bucaramanga y su área metropolitana
CLASE DE INVESTIGACION	Descriptiva
METODOLOGIA	Muestreo Probabilistico
POBLACION	936 clientes activos de la empresa
TAMAÑO MUESTRA	273 clientes activos de la empresa
TECNICA	Encuesta Directa
INSTRUMENTO	Formato de Encuesta
NIVEL DE CONFIANZA	0.95
MARGEN DE ERROR	0.05

CLIENTES DE AFRICAN COLOR'S		
Familias	202	74%
Trabajadores de la construcción	33	12%
Colegios	14	5%
Tiendas – Cafeterías – Panaderías	11	4%
Otros, Ferreterías, papelerías, gimnasios, iglesias, hoteles	8	3%
Empresas de Mantenimiento y Obras Civiles	5	2%
TOTAL	273	100%

AFRICAN COLOR
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	AÑO 2002	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2003	ANALISIS VERTICAL
INGRESO	50.926.100	100,00%	68.546.200	100,00%
(-)DEV.Y DTOS EN VTAS	0	0,00%	521.100	0,76%
INGRESO NETO	50.926.100	100,00%	68.025.100	99,24%
(-) COSTO DE VENTAS				
COMPRAS	32.814.100	64,43%	42.177.100	61,53%
(+)INV.INICIAL	645.000	1,27%	3.509.250	673,43%
(-)INV.FINAL	3.509.250	6,89%	4.482.450	6,54%
TOTAL COSTO DE VENTA	29.949.850	58,81%	41.203.900	60,11%
INGRESO OPERACIONAL	20.976.250	41,19%	26.821.200	39,13%
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS DE PERSONAL	8.362.250	16,42%	10.651.200	15,54%
GASTOS DE SERVICIOS	1.487.900	2,92%	1.844.850	2,69%
ARRIENDO	2.227.500	4,37%	2.358.000	3,44%
DIVERSOS	467.500	0,92%	671.250	0,98%
MANTENIMIENTO	150.000	0,29%	150.000	0,22%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	12.695.150	24,93%	15.675.300	22,87%
INGRESO OPERACIONAL	8.281.100	16,26%	11.145.900	
GASTOS NO OPERACIONALES				
PUBLICIDAD Y PROMOCION	772.700	1,52%	669.400	0,98%
DIVERSOS	1.955.250	3,84%	2.259.750	433,65%
GASTOS FINANCIEROS	135.000	0,27%	940.300	1,37%
PERDIDA POR VENTA DE EQUIPO			303.500	0,44%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	2.862.950	5,62%	4.172.950	6,09%
UTILIDAD OPERACIONAL	5.418.150	10,64%	6.972.950	10,17%

**BALANCE GENERAL
AFRICAN COLOR'S**

Analisis Vertical

	AÑO 2003		AÑO 2002		VARIACION	% DE VARIACION
ACTIVOS						
ACTIVO CTE						
CAJA	3.090.000	23,73%	967.800	10,62%	2.122.200	219,3%
CLIENTES	1.289.600	9,90%	925.500	10,16%	364.100	39,3%
CTAS. POR COBRAR A TERCEROS	1.042.750	8,01%			1.042.750	
CTAS. POR COBRAR A EMPLEAD.	897.950	6,90%			897.950	
ANTICIPO A SOCIOS	2.217.650	17,03%	3.706.400	40,69%	1.488.750	-40,2%
INVENTARIOS	4.482.450	34,43%	3.509.200	38,52%	973.250	27,7%
TOTAL ACTIVO CTE	13.020.400	100,00%	9.108.900	100,00%	3.911.500	42,9%
PROPI. PLANTA Y EQUIPO						
MUEBLES Y ENSERES	675.000	16,77%	475.000	33,57%	200.000	42,1%
EQUIPOS DE OFICINA	250.000	6,21%	250.000	17,67%	0	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	1.350.000	33,54%	0		1.350.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.750.000	43,48%	605.000	42,76%	1.145.000	189,3%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	0		85.000	6,01%	85.000	-100,0%
TOTAL PROP. PLANTA Y E.	4.025.000	100,00%	1.415.000	100,00%	2.610.000	184,5%
TOTAL ACTIVO	17.045.400		10.523.900		6.521.500	62,0%
PASIVOS						
PASIVO CTE						
OBLIG.FINANCIERAS	882.500	11,85%	375.000	9,02%	507.500	135,3%
PROVEEDORES	6.563.150	88,15%	3.780.750	90,98%	2.782.400	73,6%
TOTAL PASIVO CTE	7.445.650	100,00%	4.155.750	100,00%	3.289.900	79,2%
TOTAL PASIVO	7.445.650		4.155.750		3.289.900	79,2%
PATRIMONIO						
CAPITAL PERSONA NATURAL	950.000	9,90%	950.000	14,92%	0	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	1.676.800	17,47%	0		1.676.800	100,0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.972.950	72,64%	5.418.150	85,08%	1.554.800	28,7%
TOTAL PATRIMONIO	9.599.750	100,00%	6.368.150	100,00%	3.231.600	50,7%
PASIVO+PATRIMONIO	17.045.400		10.523.900		6.521.500	62,0%

BIBLIOGRAFIA

BACCA URBINA, Gabriel. Evaluación reprojectos. Tercera Edición, McGraw Hill. 1997.

CompreNSA, Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE

CHARLES W. L., Hill. Administración Estratégica n enfoque integrado. Mc Graw Hill. antafè de Bogotá.1996.

DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. Edición 1.1988.

FRED R, David, La Gerencia Estratégica, Novena Edición, Legis, Pags 187 y 188.

ICER. Informe de Coyuntura Económica Regional, Santander, II Semestre 2003, pag. 11.

¹Informe del Banco de la Republica, José Darío Uribe Gerente técnico.

JARAMILLO, José Carlos. "Dirección Estratégica". 1996,editorial Mc Graw Hill.

LEGIS; Guía para la Pequeña empresa, Bogotá D.C. 4° Edición, 1998 Pags. 49 – 51.

LEON GARCIA, Oscar. Administración Financiera Santa fe de Bogotá. 2000.

MENDEZ A, Carlos E. Metodología Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, contables y administrativas. Santafè de Bogotá. Editorial Kimpres Ltda. Abril1998.

Plan Nacional de Desarrollo para un estado comunitario 2003-2006”.

Revista Dinero, Art. Baja la Inflación, La nueva norma Abr. 2004.

Registros en Cámara de Comercio de Bucaramanga.

e-GRAFIA

[www.coljal.edu.mx/maestria_gobierno/ 2_fd/indicadores_de_gestion.doc](http://www.coljal.edu.mx/maestria_gobierno/2_fd/indicadores_de_gestion.doc)

www.dinero.com

www.dane.gov.co

www.la-republica.com.co

www.camaradirecta.com.co

www.vanguardialiberal.com

www.espectador.com