

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD DE FERRETERIA ALDIA S.A.**

CARLOS ALBERTO QUIROZ TORRES

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
BUCARAMANGA
2007**

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD DE FERRETERIA ALDIA S.A.**

CARLOS ALBERTO QUIROZ TORRES

**Este proyecto es presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Director

Ing. GUILLERMO ARENAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
BUCARAMANGA
2007**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
JUSTIFICACIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 PLANTEAMIENTO	13
1.2 ALCANCE DEL PROYECTO	14
2. MARCOS REFERENCIALES	15
2.1 MARCO CONTEXTUAL	15
2.1.1 Descripción de la empresa	21
2.1.2 Misión	22
2.1.3 Visión	23
2.1.4 Política de Calidad	23
2.1.5 Clientes	23
2.1.6 Mercados	23
2.1.7 Portafolio de productos y servicios	24
2.2 MARCO LEGAL	24
2.3 MARCO TEÓRICO	25
2.3.1 Planeación Financiera	25
2.3.1.1 Modelos	26
2.3.1.1.1 Modelo económico	26
2.3.1.1.2 Modelo Financiero	27
2.3.1.1.3 Indicadores financieros	31
2.3.2 Valor Económico Agregado EVA.	37
2.3.3 Planeación Estratégica	39
2.3.4 La investigación de mercados	41
2.3.5 Las fuerzas estratégicas o cadenas de valor (clusters)	42
2.3.6 Cadenas de Valor	44
2.3.7 La Competitividad y sus apalancadotes	45
2.3.8 Las cinco fuerzas competitivas de Porter	48
2.3.9 Balanced Scorecard	50
2.3.10 CRM. Customer Relationship Management	53
2.3.11 Modelo DELTA	55

	Pág.
3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 61
3.1	ANÁLISIS FINANCIERO 61
3.1.1	Análisis Dupont 61
3.1.2	Conformación de ventas por líneas 65
3.2	FACTORES CLAVE DE ÉXITO 69
3.2.1	Análisis del Perfil Competitivo 69
3.3	DIAGNÓSTICO EXTERNO 71
3.3.1	Variables del entorno 71
3.3.2	Fuerzas o factores del entorno 72
3.4	ANÁLISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. MATRIZ POAM 73
3.5	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER 76
3.5.1	Amenaza de nuevos competidores 77
3.5.2	Productos sustitutos 78
3.5.3	Poderes de los proveedores 78
3.5.4	Poderes de los compradores 78
3.5.5	Interacción con la competencia 79
3.6	ESTRATEGIAS PROPUESTAS 79
3.6.1	Mejor producto 80
3.6.2	Solución integral al cliente 81
3.6.3	Consolidación del sistema 83
3.7	DIAGNÓSTICO INTERNO ALDIA S.A. 84
3.8	ANÁLISIS DEL PERFIL CAPACIDAD INTERNA 85
4	PLAN ESTRATEGICO ALDIA S.A. 2007 - 2010 90
4.1	VISIÓN PROPUESTA 90
4.2	MISIÓN PROPUESTA 90
4.3	POLÍTICAS INSTITUCIONALES 90
4.3.1	Política de Calidad 90
4.4	VALORES INSTITUCIONALES 91
4.5	PROPUESTA CADENA DE VALOR 92
4.6	MAPA DE PROCESOS 93
4.7	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 95
4.7.1	Aprendizaje y desarrollo 96
4.7.2	Procesos 97
4.7.3	Clientes 98
4.7.4	Financiera 99
4.8	INDICADORES ESTRATEGICOS PROPUESTOS 99
4.9	MODELO DEL TABLERO DE COMANDO BALANCED SCORECARD 105
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 111
5.1	CONCLUSIONES 111
5.2	RECOMENDACIONES 112

6	BIBLIOGRAFIA	Pág. 114
	ANEXOS	115
	Anexo 1 Encuesta análisis del perfil competitivo	116
	Anexo 2 Encuesta análisis del perfil capacidad interna	117
	Anexo 3 Encuesta análisis del perfil externo ALDIA S.A.	119
	Anexo 4 Matriz DOFA	121

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1.	Variación del PIB en Colombia entre 1990 - 2006 Tomado www.dane.gov.co	16
Figura 2.	PIB total y PIB construcción (serie desestacionalizada) Pesos de 1994 1997 (I trimestre) - 2005 (II trimestre).....	17
Figura 3.	Variación de los Spreads. Fuente Proexport www.proexport.com.co	18
Figura 4.	Ranking de Competitividad. Fuente Autor del proyecto.....	20
Figura 5.	Fotografía ALDIA S.A. Fuente Ferretería ALDIA.....	21
Figura 6.	Sello de calidad ICONTEC ISO 9001 versión 2000. Fuente Ferretería ALDIA.....	22
Figura 7.	Diagrama de la Planeación estratégica. Fuente Autor del proyecto.....	39
Figura 8.	Etapas de la formulación de la estrategia. Fuente Autor del proyecto.....	40
Figura 9.	Elementos integrantes de los clusters. Fuente: <i>The clusters Initiative Green book</i>	43
Figura 10.	Modelo Diamante. Porter, Michael E (1980) "Competitive Strategy" (Estrategia competitiva) The free press, Nueva York, NY.....	44
Figura 11.	El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente Autor del proyecto.....	48
Figura 12.	El modelo Balanced Scorecard. Fuente Autor del proyecto.....	51
Figura 13.	Las perspectivas del BSC. Fuente Autor del proyecto.....	52
Figura 14.	Sistema estratégico orientado en perspectivas. Fuente Autor del proyecto.....	52
Figura 15.	El modelo DELTA. Fuente Autor del proyecto.....	55
Figura 16.	Análisis Dupont ALDIA S.A. Fuente Autor del proyecto.....	62
Figura 17.	Análisis Dupont ALDIA S.A. Fuente Autor del proyecto.....	64
Figura 18.	Conformación de las ventas ALDIA S.A. por productos. Fuente Autor del proyecto.....	65
Figura 19.	Conformación de las ventas ALDIA S.A. 2005 - 2006 por productos. Fuente Autor del proyecto.....	66
Figura 20.	Crecimiento de las ventas por sector 2003 - 2006. Fuente Autor del proyecto.....	67
Figura 21.	Comportamiento de las ventas por líneas de productos 2003 - 2006. Fuente Autor del proyecto.....	68
Figura 22.	Las fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente Autor del proyecto.....	77
Figura 23.	La Cadena de Valor ALDIA S.A. Fuente Autor del proyecto.....	92
Figura 24.	Mapa de procesos ALDIA S.A. Fuente Autor del proyecto.....	94
Figura 25.	Mapa estratégico ALDIA S.A. orientado a las cuatro perspectivas Fuente Autor del proyecto.....	95
Figura 26.	Esquema matriz DOFA. Fuente Autor del proyecto.....	121

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO.....	70
TABLA 2. ANALISIS PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	73
TABLA 3. TABLA PERFIL CAPACIDADES INTERNAS.....	86
TABLA 4. TABLA BSC SISTEMA DE GESTION ALDIA S.A.....	106
TABLA 5. TABLA ANALISIS DOFA.....	122

RESUMEN

TITULO:

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE FERRETERIA ALDIA S.A.*

AUTORES:

Carlos Alberto Quiroz Torres**

PALABRAS CLAVES:

Estrategias, Competitivas, Competitividad, Plan Estratégico,

CONTENIDO:

Con los nuevos esquemas económicos del país y ante la llegada de nuevos competidores al mercado local, las empresas deben comenzar a generar estrategias que les permita mantenerse en el mercado.

Partiendo de un análisis del marco económico del sector en el que se desenvuelve la empresa y del análisis del perfil competitivo y del entorno externo, se proponen las estrategias que debe implementar la empresa para aumentar la participación en el mercado y ser más eficiente. Una vez formuladas claramente las estrategias se identifican las capacidades que debe tener la empresa para poder implementar dichas estrategias, por tal motivo se procede a realizar el análisis interno que permite retroalimentar las estrategias propuestas bajo una óptica interna. Finalmente se presenta un modelo de plan estratégico para convertir las estrategias en acción.

De acuerdo al diagnóstico estratégico realizado se puede concluir que a pesar de que ALDIA S.A. es la empresa de su tipo más grande en la ciudad, el nivel competitivo que tiene frente a sus competidores más cercanos es muy crítico, ya que es muy similar al de sus competidores más cercanos, por tal motivo es necesario el desarrollo de las estrategias propuestas.

Con este proyecto el autor pretende brindar una herramienta de análisis y de toma de decisiones que le permitirá a la empresa mejorar su nivel competitivo.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Fisicomecánica – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos – Ingeniero Luis Guillermo Arenas Seeley.

RESUMEN

TITLE:

FORMULATION OF STRATEGIES TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF HARDWARE STORE ALDIA S.A.*

AUTHOR:

Carlos Alberto Quiroz Torres**

KEY WORDS:

Strategies, Competitive, Competitiveness, Strategic Plan.

CONTENIDO:

With the new economic models of the country and front the arrival of new competitors to the local market, the companies should begin to generate strategies that it allows them to stay in the market.

Beginning with an analysis of the economic mark of the sector in which the company is unwrapped and with the analysis of the competitive profile and of the external environment, the author proposes the strategies that it should implement the company to increase the participation in the market and more efficient being. Once formulated the strategies clearly the capacities they are identified that should have the company to be able to implement this strategies, for such a reason you proceeds to carry out the internal analysis that allows to supplement back the strategies proposed under an internal optics. Finally a model of strategic plan is presented to transform the strategies into action.

According to the carried out strategic diagnosis you can conclude that although ALDIA S.A. is the company of its bigger type in the city, the competitive level that has in front of its nearer competitors is very critical, since it is very similar to that of its nearer competitors, for such a reason it is necessary the development of the proposed strategies.

* Work of degree

** Faculty of sciences Physical and Mechanicals – School of Industrial and Enterprises Studies – Specialization in Hlgh Management – Ing. Luis Guillermo Arenas Seeley.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía mundial ha ocasionado cambio en los modelos administrativos modernos y esto ha conlleva a que solo las empresas innovadoras tengan asegurado su cupo en la nueva economía global.

Si en una empresa no se toman las decisiones adecuadas, no se planea correctamente, no se definen las variables del entorno que puedan dar origen a amenazas para la empresa, no se cuenta con los recursos necesarios ni el compromiso de las personas para la consecución de objetivos; no se pueden esperar entonces resultados positivos, y es allí cuando se hace urgente un cambio.

El cambio y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones son las herramientas para aumentar la satisfacción de los clientes, mejorar la eficacia organizacional y lograr retener los clientes; pero el cambio no se logra de la noche a la mañana, el cambio es el resultado de un compromiso propio de la organización.

Con esta monografía, pretendo ofrecer como aporte a ALDIA S.A. un nuevo concepto para la ayuda en la consecución de objetivos como es la planeación estratégica, la cual enfocará a toda la organización en un sistema de auto control, obedeciendo a la premisa: *“Lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se puede medir.”*

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Proponer estrategias que permitan aumentar la competitividad de la empresa ALDIA S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnóstico general de la organización al año 2005, como punto de partida del proyecto mostrando un panorama global tanto interno de la organización como del contexto en el que se desenvuelve y su futuro escenario.
- Presentar estrategias que permitan mejorar la competitividad de la organización y que sean acordes a la misma.
- Entregar un modelo de plan estratégico de la empresa para el periodo comprendido entre los años 2007 - 2010

JUSTIFICACIÓN:

Para la ferretería ALDIA es importante no solo poder cumplirle a sus clientes sino también cumplir con las metas de sus accionistas quienes demandan un buen manejo administrativo de su patrimonio de forma tal que se vea reflejado en el aumento de su eficiencia. De esta manera se requiere que ALDIA sea una compañía que día a día genere valor para sus clientes a través de la prestación de su servicio, para los empleados a través de su desarrollo profesional, personal y social, y de sus accionistas maximizando la utilización de los recursos y generando mayor rentabilidad.

Debido a esto, se hace necesario generar ideas acordes con la organización que permitan consolidarla como una empresa sólida, de éxito y con proyección a futuro.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO

La apertura de fronteras, la unificación tanto de los mercados internos como de los mercados internacionales, la apertura económica y el fortalecimiento de bloques económicos, han influenciado para que el mercado en Colombia haya evolucionado de la forma en que lo ha hecho.

Hoy por hoy, las compañías comerciales se encuentran dedicadas al servicio, lo que pone de manifiesto la importancia de la satisfacción de los clientes en la cadena de consumo.

En este contexto, las empresas nacionales han tenido que crecer y diversificar su portafolio de productos y servicios con el fin de aumentar su participación en el mercado y de la misma manera rediseñar procesos realizando reestructuraciones y cambios, de forma tal, que aumente la eficiencia de las mismas y por ende aumente la generación de valor de las compañías.

Este paso no ha sido fácil, pero aún así, muchas empresas lo han superado y han sorteado cambios acelerados para el cual ha tenido que valerse de un sinnúmero de estrategias diseñadas y planeadas apropiadamente para cada una de ellas, y de esta manera, continuar vigentes en el mercado.

Sin embargo, en la actualidad existen algunas empresas que hasta ahora están reconociendo la importancia de generar cambios dentro de sus organizaciones con miras a fortalecerse y crecer mejorando su competitividad.

ALDIA S.A. es una empresa comercializadora de insumos para el sector de la construcción, tiene como sede de operaciones la ciudad de Bucaramanga desde donde hace más de 30 años opera con el objetivo de abastecer al mercado de la construcción en todo el departamento de Santander.

Desde hace algunos años, gracias al apoyo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, FENALCO, CAMACOL y otras agremiaciones de empresarios en Santander, comenzó a trabajar en el mejoramiento del entorno de la organización a través de planes de calidad total, con el fin de mejorar su servicio.

En Diciembre de 2004 la empresa logró el Sello de Calidad ICONTEC ISO 9001 versión 2000, garantizando así a todos sus clientes, la calidad en la prestación de su servicio.

Con el paso de los años, la empresa ha ido creciendo y ganándose el reconocimiento de los clientes y de los demás competidores, hoy ALDIA S.A. es una empresa que requiere no ceder el espacio que ha ganado en el mercado y para esto debe comenzar a ponerse a tono con los esquemas actuales tanto en tecnología e infraestructura como en infraestructura y gestión administrativa.

1.2 ALCANCE

Con base en los planteamientos teóricos estudiados a lo largo de la especialización, se propone como alcance de la presente monografía realizar un diagnóstico estratégico de la empresa con el fin de proponer estrategias como aporte al mejoramiento continuo de la organización. La conveniencia y e implementación del plan deberá ser analizado por el comité gerencial.

2. MARCOS REFERENCIALES

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Contexto macro económico:

El entorno externo de la economía no luce tan favorable para el 2007 como lo fue en el 2006 ya que se presenta actualmente una desaceleración de la economía mundial, desequilibrios económicos en Estados Unidos, altos precios del petróleo, los cambios políticos de los países vecinos, las relaciones con Venezuela y Ecuador que actualmente no pasan por un buen momento; esto puede acarrear para el año 2007 un decrecimiento en las exportaciones, menores entradas de capital, aumento en la devaluación, etc.

Sin embargo cabe resaltar que a pesar de este panorama global la economía Colombiana pasa por un buen momento como se mostrará a continuación.

El 2006 fue un año muy movido para las operaciones transaccionales en la Bolsa de valores de Colombia, debido a la firma del TLC con los Estados Unidos muchas empresas decidieron fusionarse para hacer frente al nuevo esquema económico que se plantea en el país.

El sector bancario ha logrado fortalecerse disminuyendo sus costos y poniendo dinero a tasas muy asequibles ya sea para compra de vivienda, vehículos, estudios, libre inversión y consumo.

La banca de oportunidades propuesta por el gobierno como servicio para promover el acceso a crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social, ha logrado mejorar la confianza en la economía del país, estimulando la economía doméstica en todos sus renglones y muy especialmente en el consumo de vehículos y bienes durables como es el caso de la vivienda.

De igual manera los industriales perciben condiciones favorables para la inversión, especialmente en el entorno socio – político lo cual ha motivado un repunte en la inversión.

Los efectos de la economía se han empezado a sentir lográndose una disminución de la tasa de desempleo al 11,3% la cual se espera reducir para el año siguiente a una tasa de un solo dígito. La inflación por su parte, ha logrado ser controlada a niveles de un dígito en el 4.65% lo que ha permitido al país una mejor planeación de sus compras, por otra parte el nivel económico actual permitió un crecimiento en el PIB. del 7.6% con una tasa de cambio del dólar de \$2.218.

Es importante resaltar el comportamiento económico que ha venido teniendo la economía Colombiana- En décadas anteriores Colombia experimentó un crecimiento continuo por cerca de setenta años (1932-1998). En la década de los ochenta, el comportamiento del PIB colombiano sobresalió en comparación con

los otros países latinoamericanos, cuyos productos experimentaron fuertes fluctuaciones debido a la crisis de la deuda. Mientras que el crecimiento promedio en Latinoamérica durante esta década fue de 1.1%, Colombia creció a una tasa de 3.7%.¹

PRODUCTO INTERNO BRUTO P I B	
VARIACIÓN EN %	
AÑO	Variación Anual en %
1990	4.30
1991	2.00
1992	4.00
1993	5.40
1994	5.80
1995	5.80
1996	2.10
1997	3.20
1998	1.80
1999	-5.00
2000	2.90
2001	1.50
2002	1.80
2003	4.12
2004	4.10
2005	5.13
2006	7.64

VARIACIÓN DEL PIB EN COLOMBIA 1990-2006

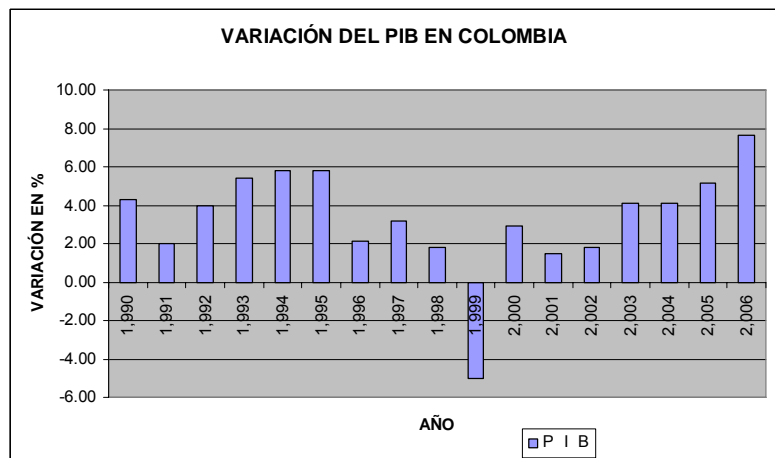


Figura No. 1. Variación del PIB en Colombia entre 1990 - 2006 Tomado www.dane.gov.co

La liberalización de la economía colombiana en los años noventa sentó las bases para un mayor crecimiento. Entre 1991 y 1995, la economía creció a tasas superiores del 5% sobrepasando el promedio latinoamericano. Sin embargo, este periodo de crecimiento fue interrumpido en 1996 debido a los desajustes registrados en las cuentas fiscales y externas, y a la crisis internacional que comenzó en Asia y se transmitió a otros mercados emergentes como Rusia y Latinoamérica. El resultado fue una reducción en el crecimiento económico entre 1996 y 1998 y una fuerte caída de 3.8% en el PIB real para 1999. Este fue un fenómeno atípico si se considera el buen récord de crecimiento económico del país.

En 2000, la economía colombiana inició un proceso de recuperación. Luego de la crisis de 1999, el PIB registró tasas de crecimiento de 2.9% y 1.5% para los años 2000 y 2001 respectivamente. Estos resultados se debieron en parte a los esfuerzos en materia de estabilización macroeconómica, el progreso realizado en las reformas estructurales y el dinamismo de la demanda externa. En 2002 la

¹ Dane: www.dane.gov.co

economía creció 1,8% mientras que el promedio de los países de América Latina conoció una caída de 0,5%.

En 2003, Colombia presentó un crecimiento económico destacado de 4,12%, el cuarto más alto de América Latina, sobrepasando ampliamente el promedio de la región (1,9%). En 2004 el crecimiento fue de 4,10%.

En 2005 la economía colombiana creció 5,13%. Este crecimiento estuvo jalonado por la demanda interna, cuyo componente más dinámico fue la inversión privada, y por las exportaciones. El dinamismo de la inversión obedeció a aumentos sustanciales en la inversión en maquinaria y equipo (34,1%), y en equipo de transporte (11,8%), componentes que sugieren que la economía esta haciendo esfuerzos importantes para aumentar su productividad y competitividad para enfrentar la competencia mundial. ²

El producto interno bruto del sector de la construcción totalizó en el segundo trimestre de 2005 un total de 1.108.278 millones de pesos de 1994, lo representa el 5,10 por ciento del PIB total y un crecimiento del 7,75 por ciento con respecto al segundo trimestre de 2004; de igual forma, los sub.-sectores de edificaciones y obras civiles registraron incrementos del 8,86 % y del 5,40 % comparados con los indicadores arrojados al año inmediatamente anterior.

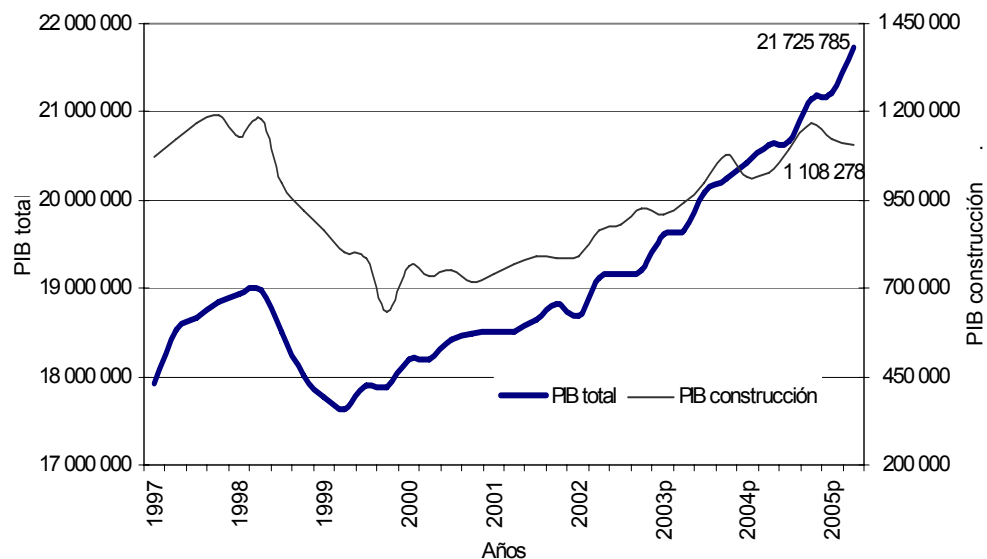


Figura No. 2 PIB total y PIB construcción (serie desestacionalizada) Pesos de 1994 1997 (I trimestre) - 2005 (II trimestre).

A diferencia de muchos países latinoamericanos, durante el siglo XX Colombia logró mantener la inflación bajo control y nunca experimentó periodos de hiperinflación. En 2004 Colombia registró la inflación más baja de los últimos 40 años: continuando con la tendencia decreciente que viene mostrando desde 1999,

² Fuente Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE: www.dane.gov.co

en 2004 la inflación se ubicó en 5.5%. Para 2005, se cumplió cabalmente con la meta de inflación que se había fijado el Banco de la República, ubicándose en un 4.85%.³

El progreso realizado en reformas estructurales, el ajuste fiscal, la estrategia de defensa y seguridad democrática, la credibilidad del gobierno, las tasas de interés competitivas, la reactivación de la demanda, el crecimiento de la inversión, el acuerdo con el FMI, y el crédito externo otorgado por agencias multilaterales; constituyen factores que están fortaleciendo las condiciones para estimular el crecimiento económico colombiano.

Colombia nunca ha incumplido sus responsabilidades financieras internacionales, y es uno de los pocos países latinoamericanos con una buena historia de manejo de deuda externa.

De hecho, ha sido la única economía de América Latina que no se vio en la necesidad de reestructurar su deuda durante la crisis financiera de los años ochenta.

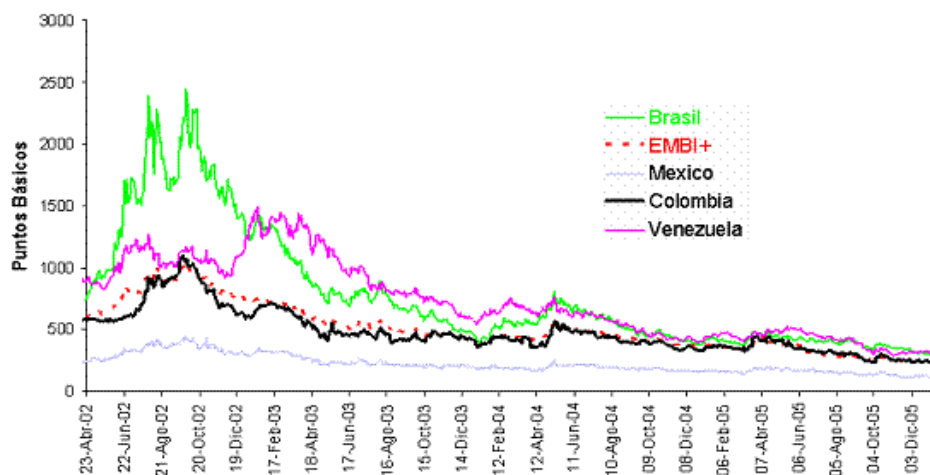


Figura No. 3 Variación de los Spreads. Fuente Proexport www.proexport.com.co

Los mercados internacionales han ratificado el compromiso de Colombia por cumplir con sus obligaciones financieras. La mayor confianza se evidencia con el comportamiento reciente del EMBI para Colombia, indicador que mide los Spreads de la deuda soberana de países emergentes con los bonos del Tesoro Americano. Este indicador se ha reducido notablemente.⁴

El panorama resulta alentador para las exportaciones colombianas. Las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos ya han

³ Fuente Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE: www.dane.gov.co

⁴ Fuente Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE: www.dane.gov.co

finalizado y se encuentran en proceso de ratificación interna, con lo cual Colombia podrá optimizar sus ventajas comparativas y entrar con mayor fortaleza al mercado norteamericano. Por otra parte, en febrero de 2005 entró a regir el acuerdo comercial firmado entre la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y MERCOSUR.

El Tratado, impulsará la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias, con lo cual, se esperan incrementos sustanciales en las exportaciones Colombianas. Finalmente, el pasado 1° de julio de 2005, entró en vigencia el SGP Europeo que otorga beneficios arancelarios a Colombia. Este régimen estará en vigencia hasta 2008, y facilitará el acceso de las exportaciones colombianas a los 25 países de la Unión Europea.⁵

A pesar de que económicamente la economía del país ha tenido un buen comportamiento vale la pena resaltar que existen factores que afectan la economía como son la tecnología, el nivel de innovación y desarrollo, la eficiencia gubernamental, la eficiencia empresarial, la infraestructura, etc., los cuales inciden de manera directa en el nivel de competitividad del país.

En cuanto al nivel de competitividad del país, es claro conocer como Colombia se encuentra en condiciones con respecto al mercado mundial, según el informe de competitividad del Foro Económico Mundial⁶ WEF (World Economic Forum), es importante resaltar el comportamiento de Chile el cual ha logrado mantenerse en los primeros lugares de competitividad y como líder indiscutible a nivel latinoamericano.

Colombia se ubica en el puesto 65 superando a países como Brasil, Argentina, Perú y Venezuela; sin embargo, ha ido perdiendo puestos en competitividad en los últimos 10 años ya que pasó del puesto 40 en 1996 al 65 en el 2006 perdiendo 26 puestos como lo muestra el siguiente gráfico. Este indicador de competitividad es muy importante sobre todo en aquellas empresas que desean salir a competir en el mercado mundial.

El sector de la construcción específicamente hablando ha presentado una mejora sustancial y un repunte importante en el 2006 ya que si sumamos los factores anteriormente anotados, se explica el incremento a partir de la disminución de las tasas de crédito para vivienda, aumento de desembolsos de dinero a los constructores, estabilidad en la producción del cemento y el acero como materiales determinantes en la construcción, disminución en las tasas del desempleo lo que ocasiona un jalonamiento para el sector previsto para el 2007.⁷

⁵ Fuente Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE: www.dane.gov.co

⁶ WEF: World Economic Forum 2006 Report.
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

⁷ Informe económico sectorial Camacol Santander, Diciembre de 2006

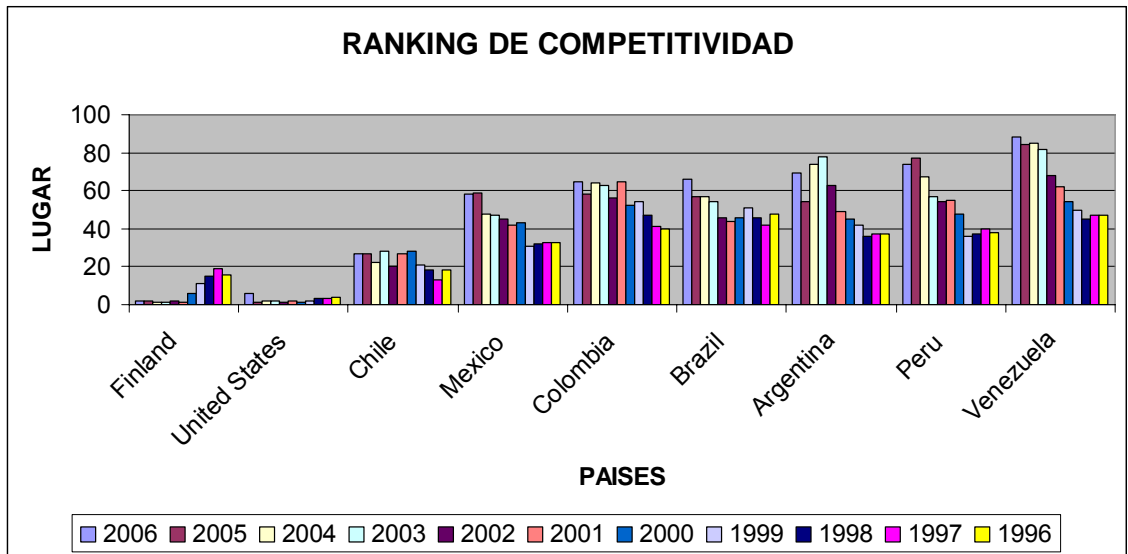


Figura No. 4 Ranking de Competitividad. Fuente Autor del proyecto

Las perspectivas económicas para el 2007 apuntan a un crecimiento en el producto interno bruto y se espera que aunque el crecimiento no sea tan alto como el del año inmediatamente anterior, sea bastante halagüeño. La meta prevista de la inflación para el 2007 está entre el 3.5 y el 4% y el crecimiento esperado del PIB oscilará entre el 5 y el 5.5%.⁸

El sector de la construcción en los países latinoamericanos y por ende en Colombia se ha convertido en el gran impulsor de la economía, no solo por su repercusión en la cantidad de mano de obra poco calificada para la ejecución de diversos tipos de obra, sino porque alrededor de ella giran otros sectores que reciben directamente el impacto de su desempeño.

La ciudad de Bucaramanga se ha caracterizado desde hace muchos años por ser una ciudad que sustenta sus ingresos principalmente por su actividad comercial, convirtiéndose en la quinta ciudad más importante del país luego de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, en las cuales se concentra más del 80% de la Industria del país.

Dentro del sector comercial se encuentran la comercialización de materiales para la construcción, la cual constituye un renglón económico muy importante.

Las licencias de construcción aprobadas registraron un incremento al segundo semestre del 2006 del 14,02% y el área nueva aumentó el 2,62 %. comparado con el mismo periodo del año anterior.

Se prevé que los indicadores del sector de la construcción continúen su comportamiento ascendente lo que será favorable para el desempeño del comportamiento comercial de materiales de construcción.

⁸ Fuente: Banco de la República: www.banrep.gov.co

2.1.1 Descripción de la empresa

ALDIA S.A. es una empresa Santandereana del sector comercial, se encuentra ubicada en la Carrera 15 No. 42 – 93 de la ciudad de Bucaramanga y nace ante la necesidad de proveer productos de calidad certificada para el sector de la construcción en la ciudad.

La empresa que inició labores hace más de 40 años, hoy es un motor que impulsa el desarrollo para la región ya que genera 180 empleos directos y mas de 50 empleos indirectos, caracterizada por ser en su género, la empresa más grande del oriente colombiano, brindando un servicio que ha logrado mantener durante toda su trayectoria y el cual ha permitido lograr su posicionamiento en el mercado.



Figura No. 5 Fotografía ALDIA S.A. Fuente Ferretería ALDIA

El esmero de sus asesores comerciales y su trato amable y cálido les ha permitido marcar la diferencia y lograr la preferencia de todos los santandereanos cuando surge la idea de construir o remodelar. El Slogan: **"Siga comprando y siga Ganando con ferretería ALDIA"** ha logrado lanzar al mercado otra nueva forma de comercialización de materiales, en donde el cliente es pieza fundamental para el desarrollo de la actividad comercial que caracteriza la empresa.



Código No. 2723-1

Compra, almacenamiento y comercialización de insumos para el sector de la construcción y productos para el hogar.

NTC-ISO 9001:2000



Figura No. 6 Sello de calidad ICONTEC ISO 9001 versión 2000. Fuente Ferretería ALDIA

En el año 2002 se empezó la implementación del sistema de gestión de calidad **ISO 9001 versión 2000**; con el propósito de brindarle a los clientes la tranquilidad por el cumplimiento a través de nuestro respaldo y la seguridad de llevar los mejores productos y las mejores marcas que actualmente se encuentran en el país a los mejores precios, soportados en un personal capacitado.

Hoy, ya certificados y comprometidos con la calidad y el mejoramiento continuo surge la necesidad de diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento comercial y de esta manera continuar cautivando la atención de todos los compradores.

2.1.2 Misión Actual

ALDIA S.A. tiene actualmente como misión:

“Somos una empresa dedicada a comercializar materiales para la construcción y productos para el hogar con diversos usos, que van desde la pequeña remodelación, hasta la realización de grandes obras civiles e infraestructuras. En ALDIA S.A. tenemos como objetivo satisfacer a nuestros clientes ofreciéndoles:

- ✓ *Los mejores productos*
- ✓ *Los mejores precios*
- ✓ *La mejor asesoría*
- ✓ *El mejor servicio*

Para ello contamos con proveedores de gran trayectoria en el mercado, personal altamente calificado y la infraestructura mas adecuada para el almacenamiento y distribución de nuestros productos. Estas características nos convierten en una de las empresas mas grandes y sólidas de nuestra región.”

2.1.3 Visión Actual

La declaración de Visión que posee actualmente ALDIA es:

“En ALDIA S.A. buscamos posicionarnos como la empresa más grande del país en cinco años, especializada en materiales para la construcción, brindando el mejor servicio, un amplio portafolio de productos y una serie de servicios que complementan nuestra labor y que permitirán consolidarnos ante nuestros clientes como su aliado ideal a la hora de construir y remodelar.”

2.1.4 Política de Calidad:

El sistema de gestión de calidad tiene como política de calidad:

“Lograr mediante una asesoría profesional la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo una amplia gama de productos que cumplan con las expectativas del mercado, soportados en un personal calificado y un servicio rápido amable y efectivo, que permita mejorar nuestro posicionamiento y captar nuevos clientes; siendo concientes que para lograrlo debemos comprometernos con ser mejores día a día.”

2.1.5 Clientes:

ALDIA S.A. tiene identificados sus clientes de acuerdo a la siguiente clasificación:

- ✓ Empresas Constructoras
- ✓ Constructores Independientes
- ✓ Arquitectos e Ingenieros independientes
- ✓ Maestros constructores
- ✓ Pequeñas y medianas Ferreterías como subdistribuidores de productos
- ✓ Clientes en general (Mercado de la remodelación.)

2.1.6 Mercados:

El mercado de la compañía está comprendido básicamente en la zona Nororiental del país, de la siguiente manera:

- ✓ Santander
- ✓ Norte de Santander

- ✓ Sur del Cesar
- ✓ Sur de Bolívar
- ✓ Norte de Boyacá
- ✓ Norte de Arauca

2.1.7 Portafolio de Productos y Servicios:

Para la satisfacción de sus clientes, Ferretería ALDIA S.A. ofrece:

- ✓ Amplios planes de crédito con la financiación más flexible del mercado hasta 60 meses de plazo.
- ✓ Más de 10.000 m² de almacenamiento de productos.
- ✓ Más de 1.500 m² en parqueaderos exclusivos para clientes.
- ✓ Servicio a domicilio.
- ✓ Figuración, trefilación y corte del acero de refuerzo.
- ✓ Elaboración de mallas electrosoldadas.
- ✓ Mezcla técnica de pinturas tanto decorativas como para la línea de vehículos.
- ✓ Dos puntos de ventas: Carrera 15 # 42-93 y carrera 16 # 42 - 22 en Bucaramanga.
- ✓ Corte de madera de las líneas MDF, TRIPLEX, MADEFLEX, Y AGLOMERADOS.
- ✓ Asesoría Técnica especializada a través del Departamento Técnico, mediante asesores técnicos tanto en construcción, como en la adecuación de espacios interiores para remodelación de cocinas y baños
- ✓ Horario extendido: los sábados hasta las 6:00 p.m. en el almacén de la carrera 16.

2.2 MARCO LEGAL

ALDIA S.A. es una sociedad anónima de carácter nacional, legalmente constituida la cual se rige por las disposiciones del código del comercio expedido según decreto 410 de marzo de 1971, y por las disposiciones contenidas en el mismo, según artículos 1,3 10 y en el Cáp. 2 sección 1 título 6, Art. 377 – 460, el cual regula todas las transacciones comerciales.

***Art. 1º.** Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.*

***Art. 10º.** Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna actividad que la ley considera mercantiles.
La calidad del comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de un apoderado, intermediario o interpuesta persona.*

Para las transacciones comerciales con entidades públicas la empresa se rige por el código contencioso administrativo según Decreto 1° de 1984 y por la ley de contratación estatal Ley 80 de 1993.

Para las demás operaciones diferentes a las comerciales y no previstas en el código mercantil o de comercio, la empresa se rige por el código civil.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Planeación Financiera

La planeación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planeación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son tres los elementos clave en el proceso de planeación financiera:

1. La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planeación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planeación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

El Objetivo de la Planeación Financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima

seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

2.3.1.1 Modelos:

2.3.1.1.1 Modelo Económico o de Resultados

Es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo. El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de 2 ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta.

Dinámica del modelo económico

Se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial.
- Disminuye el índice de estructura.
- Disminuye el punto de equilibrio.

Existen influencias positivas y negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

- **INFLUENCIAS POSITIVAS.** Son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.
- **INFLUENCIAS NEGATIVAS.** Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo.

Submodelos:

- **Modelo de Contribución Marginal.** Muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.

- Modelo de Estructura. Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.

2.3.1.1.2 Modelo Financiero

Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

Dinámica del modelo Financiero

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito revolventes.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

Herramientas

a. Punto de Equilibrio

Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa. Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

b. Planeación de Utilidades

El proceso de planeación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance.

La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

c. Apalancamiento Vs. Riesgo de operación

Este tipo de apalancamiento mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos.

A mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos.

d. Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de

crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAIT contiene la carga de la deuda. El factor de apalancamiento nos sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades antes de intereses e impuestos.

e. Presupuestos

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

f. Pronóstico Financiero

El pronóstico financiero es uno de las de las herramientas más importantes para la planeación. El flujo de efectivo necesario para el pago de los gastos, para el capital de trabajo, y para la inversión a largo plazo puede pronosticarse a partir del estado de resultados proforma y los valores generales.

La variable más importante que influye en los requerimientos de financiamiento, en la mayor parte de las empresas, es el volumen proyectado de ventas.

g. Estado de origen y aplicación de Fondos

Uno de las más importantes responsabilidades del tesorero es la administración de las fuentes y de las aplicaciones de fondos. No solamente debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, si no que también debe programar ala administración estratégica de los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo vía expansión o la adquisición de capital.

La herramienta para este análisis es el estado de origen y aplicación de recursos.

Orígenes

- Provenientes de las operaciones (ingreso neto + depreciación).

- Disminuciones de activos a corto plazo (excluyendo el efectivo.)
- Aumentos de pasivos a corto plazo.
- Disminución del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.
- Aumentos de la deuda a largo plazo.
- Venta de acciones preferentes o comunes.

Aplicaciones

- Dividendos.
- Aumentos de activos a corto plazo
- Disminuciones de pasivos a corto plazo.
- Aumentos del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.
- Disminuciones de deudas a largo plazo.
- Readquisición de acciones comunes y preferentes.

h. Cash-Flow

Estado financiero que nos muestra el origen de los fondos que tendrá un empresa así como las aplicaciones que se harán en dos o más periodos o ejercicios futuros.

i. Estado de Resultados Proforma

Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones en el año inmediato anterior.

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proforma. Probablemente el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación.

Los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance. El método de cálculo-estimación es aquel que se utiliza para la elaboración del balance general proforma en el que los valores de ciertas cuentas son estimados, en tanto que otros son calculados, se utiliza aquí el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.

Fases del control Financiero

- a) Planear las acciones que se quieren realizar.
- b) Llevar a cabo las acciones planeadas.
- c) Verificar la eficiencia de como se hicieron las actividades planeadas.

Se debe pronosticar los resultados de las decisiones en forma de medidas de rendimiento, recurrir a la información sobre el rendimiento real, comparar el rendimiento real con el pronóstico, y cuando se descubre que una decisión es deficiente se busca el procedimiento que lo causo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

Partes del proceso de Planeación financiera

- Fines - Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas
- Medios - Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con lo que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.
- Recursos - Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir como se habrán de adquirir o generar y como se habrán de asignar a las actividades.
- Realización - Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- Control - Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

2.3.1.1.3 Indicadores Financieros:

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

- Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
- Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.
- Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

Indicadores de liquidez

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Los indicadores de liquidez más utilizados son: *Capital de Trabajo*, la *razón corriente*, la *prueba ácida* y *Ebitda*.

Capital de Trabajo:

Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

Razón Corriente:

También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Razón Corriente= Total Activo Corriente / Total Pasivo Corriente

Se calcula con los datos que arroja el balance general

Prueba Ácida: (Prueba de ácido o liquidez seca)

Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

Prueba ácida= Total Activos Corrientes - Inventarios/ Total Pasivo Corriente

Se calcula con los datos que arroja el balance general, para el valor de los inventarios se debe tomar el renglón PUC 14 que es el que nos refleja el costo del inventario.

EBITDA:

Es la diferencia entre ingresos y costos y gastos que implican desembolso en efectivo. Utilidad Operativa de Caja. Es decir, es lo que finalmente se convierte en caja para pagar impuestos, apoyar inversiones y cubrir el servicio a la deuda y repartir utilidades.

EBITDA=Ventas - Costo Ventas-Gastos Admón. y ventas (Sin tener en cuenta depreciaciones amortizaciones y provisiones.

EBITDA = Utilidad operativa + Depreciación + Amortización + provisiones

Es importante resaltar que en el comportamiento de los indicadores de liquidez hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado y a crédito dependiendo la que maneje la empresa en estudio, generalmente las empresas comerciales las ventas de contado son superiores a las de crédito, lo que simboliza que la cartera no es significativa y por ultimo la inversión es a corto plazo; ya que esta maneja un periodo mas corto de retorno.

Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el

riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Nivel de Endeudamiento

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cuál participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

Nivel de Endeudamiento= Total del pasivo / Activo Total

Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo

Me indica la capacidad de endeudamiento a corto plazo, se presenta con la siguiente fórmula:

Pasivo corriente / Pasivo Total Con Terceros

Índice de apalancamiento:

El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo.

Apalancamiento Financiero= Pasivo Total / Patrimonio Total

Es importante resalta que para una empresa entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan un rentabilidad superior a los interés que se adeudan. Caso contrario sucede con los acreedores para quienes un índice muy alto indica riesgo, aunque este presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

Indicadores de actividad:

Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante

complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

Rotación de cartera = ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio.

Período promedio de cobro = cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito.

Rotación de inventarios (# veces) empresas comerciales = costo de la mercancía vendida en el período/inventario promedio.

Rotación de inventarios (#días) empresas comerciales = inventario promedio x 365 días/costo de la mercancía vendida.

Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales = costo de ventas/inventario total promedio.

Rotación de inventarios (# días) empresas industriales = inventario total promedio x 365 días/costo de ventas.

Rotación de activos fijos = ventas/activo fijo.

Rotación de activos operacionales = ventas/activos operacionales.

Rotación de los activos totales = ventas/activo total.

Rotación de proveedores (# veces) = compras a crédito/cuentas por pagar promedio.

Rotación de proveedores (# días) = cuentas por pagar promedio x 365 días/compras a crédito.

Rotación de Activos Fijos:

La rotación de los activos fijos mide cuantos ingresos me generan los activos fijos brutos

Ingresos Operacionales/ Propiedades y activos fijos
(Promedio periodo actual y anterior)

Debe tenerse en cuenta que la rotación se calcula en pesos y, en consecuencia, no se analiza la productividad real de la empresa, para lo cuál habría que conocer, entre otras cosas, la cantidad de artículos fabricados, la capacidad instalada y las ventas y compras de activos fijos durante el período que se analiza

Rotación de Activos Operacionales:

Mide cuanto ingreso me generan los activos operacionales, es decir todos los activos que tienen relación directa con el objeto social de la empresa

Rotación de Activos Operacionales = $Ventas / Activos Operacionales Brutos$

Indicadores de rendimiento

Llamados también de rentabilidad o lucro. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Es decir, Miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Es importante recordar que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

Margen bruto:

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas-Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido.

En primera instancia hay que tener en cuenta que el margen bruto de utilidad significa que las ventas de la empresa generaron un X % de utilidad en el año; en otras palabras, cada peso vendido en el año generó \$X de utilidad bruta en el año.

Margen Bruto = $Utilidad Bruta Ingresos / Operacionales \times 100$

Margen operacional:

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en si mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Margen operacional = $Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales \times 100$

Margen neto:

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más

otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.

Ganancias y Pérdidas / Ingresos Operacionales x 100

Rendimiento del Patrimonio: ROE

El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento del los asociados del patrimonio promedio determina.

Este índice se obtendrá mediante la división del monto total conformado por el patrimonio contable más la gestión operativa, entre el total de los activos. Estas cifras se tomarán del balance de publicación y el resultado obtenido multiplicado por cien (100)".

Rendimiento del Activo Total: ROA

Utilidades Netas / Activo Total Bruto

2.3.2 Valor económico Agregado E. V. A.:

El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

EVA es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

Si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA. Por lo tanto, en esta medida se considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. En otras palabras, el EVA es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Es decir, el valor económico agregado o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio (UEN) debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad.

Esto obliga a un análisis más profundo que el desarrollado por los indicadores tradicionales de crecimiento en ingresos, utilidades y activos como factores de evaluación del desempeño. Esto, además, obliga a una presentación más clara de

los balances para establecer los diferentes recursos, bienes y derechos empleados por cada unidad estratégica de negocio en su proceso de generación de utilidades y flujo de caja.

La toma de decisiones puede ser influida por el tipo de indicadores seleccionados para medir el desempeño.

Empresas dirigidas hacia el uso de parámetros como la utilidad neta, los diferentes márgenes de ganancias o el crecimiento de las ventas pueden desarrollar un punto de vista miope e ignoran otros elementos de análisis como la racionalización del capital de trabajo o la productividad derivada del uso de la capacidad instalada. La evaluación de dichas oportunidades solo puede basarse en el uso de indicadores enfocados en el concepto de valor.

Toda empresa tiene diferentes objetivos de carácter económico - financiero. A continuación se enuncian los más importantes:

1. Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios. Este objetivo incluye las siguientes metas:

- Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
- Lograr el mínimo costo de capital.

2. Trabajar con el mínimo riesgo. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:

- Proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.
- Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo.
- Cobertura de los diferentes riesgos: de cambio, de intereses del crédito y de los valores bursátiles.

3. Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello se tienen las siguientes metas:

- Financiamiento adecuado de los activos corrientes.
- Equilibrio entre el recaudo y los pagos.

2.3.3 Planeación Estratégica:

La planeación estratégica es un proceso continuo que consiste en una evaluación sistemática de la naturaleza del negocio (interno-externo), definición de los objetivos a largo plazo (misión-visión), identificación de metas cuantificables y desarrollo de estrategias para alcanzar estos objetivos, asignando recursos adecuados para cumplir con las estrategias.

La planeación estratégica corporativa es un proceso mediante el cual la alta gerencia toma decisiones sobre los objetivos de una compañía, los mercados en los que competirá, los productos y servicios que ofrecerá, la forma particular con la que intentará derrotar a sus competidores y las políticas que seguirá para manejar las relaciones con sus clientes, accionistas, empleados y comunidades en las que opera.



Figura No. 7 Diagrama de la Planeación estratégica. Fuente Autor del proyecto

La planeación estratégica responde preguntas como: ¿Qué queremos lograr? Y ¿Qué tipo de compañía queremos llegar a ser?. La planeación de la implementación se enfoca en preguntas como ¿Cómo vamos a hacerlo? Y ¿Cuántas semanas y personas se necesitarán?. La elaboración de pronósticos se relacionan más con ¿Qué tan grande es el mercado? Y ¿A qué ritmo crecerá?. La planeación financiera comprende aspectos como ¿Cuál es el presupuesto? Y ¿Cuántas utilidades nos comprometemos a entregar?

La planeación estratégica se requiere para:

- Para desarrollar las estrategias corporativas y/o por unidad de negocio (misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción).
- Cuando se busca obtener el liderazgo, ampliar la presencia o incrementar la participación en el mercado.
- Cuando se ha perdido participación en el mercado o se ha detectado un bajo nivel de satisfacción del cliente.
- Al experimentar cambios organizacionales o de administración mayores.
- Cuando no existen medidores para evaluar el impacto de las estrategias.
- Para evaluar y/o diseñar las funciones de Planeación Estratégica en el negocio.
- Para identificar y/o desarrollar ventajas competitivas.
- Cuando es necesario evaluar la entrada o permanencia en ciertos mercados o nichos.

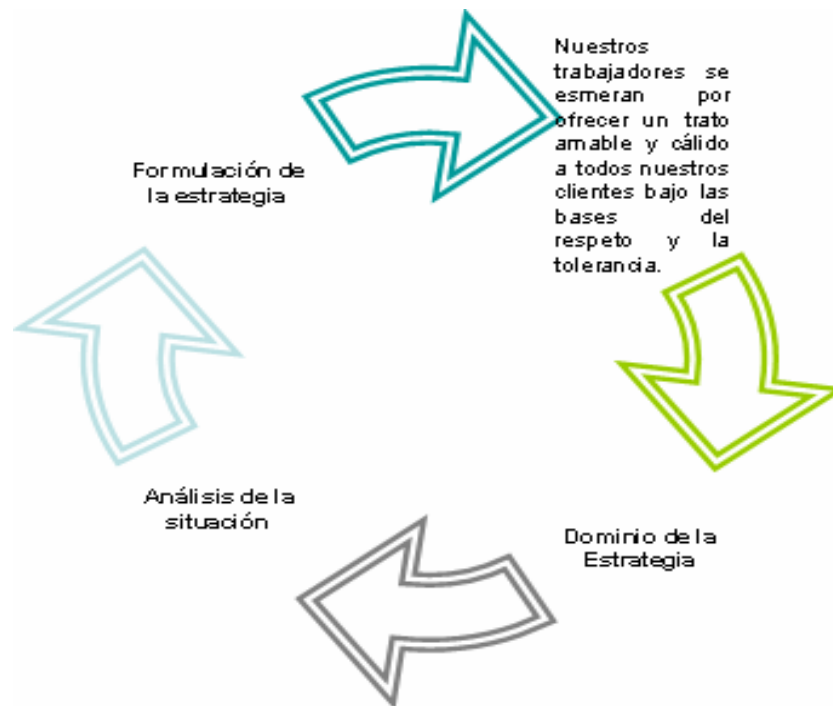


Figura No. 8 Etapas de la formulación de la estrategia. Fuente Autor del proyecto

Beneficios de la planeación estratégica

- Crear una visión compartida del futuro, al contar con un plan estratégico consensuado.
- Diseñar el modelo de operación que maximice el valor futuro de las opciones seleccionadas, definiendo dónde y cómo debe competir la empresa (clientes y mercados, productos y servicios).
- Desarrollar ventajas competitivas sostenibles que permitan destacar frente a sus competidores.
- Identificar las mejores fuentes de crecimiento, así como los riesgos y oportunidades del negocio, creando un marco de referencia para el análisis de la viabilidad de los diversos proyectos en la empresa.
- Diseñar acciones proactivas (y no reactivas) al comportamiento de los clientes, proveedores, empleados y competidores.
- Definir los criterios y los medidores de desempeño que deberán regir el desempeño global de la operación del negocio; siendo la base para el seguimiento constante y continuo del plan originalmente diseñado.

2.3.4 La investigación de Mercados:

La American Marketing Association ha definido el marketing como “el proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

Se considera marketing al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.

Diez verdades que ningún comerciante o profesional deben olvidar son:

- El Mercado está cambiando constantemente.
- La Gente olvida muy rápidamente.
- La Competencia no está dormida.
- El Mercadeo establece una posición para la empresa.
- El Mercadeo es esencial para sobrevivir y crecer.
- El Mercadeo le ayuda a mantener sus clientes.
- El Mercadeo incrementa la motivación interna.
- El Mercadeo da ventaja sobre la competencia dormida.
- El Mercadeo permite a los negocios seguir operando.
- Todo empresario invierte dinero que no quiere perder.

El programa de marketing.

Al realizar un programa de marketing o investigación de mercados se debe tener en cuenta las necesidades del mercado, su manera de distribución, el precio final del producto, la publicidad y promoción, y el costo del desarrollo para llegar a beneficio buscado.

Hemos aprendido que el mercadeo debe basarse en el control y aprovechamiento de estas variables:

- El Precio
- La Promoción
- La Plaza
- El Producto

Canales de distribución

La distribución es la forma de hacer llegar el producto al consumidor. Hay que determinar el método de distribución usado con mayor éxito en el mercado, por los competidores y por nuestra empresa, sin embargo, el concepto de distribución es diferente según el tipo de empresa: si es Venta al por Menor o Mayorista

Un canal de distribución⁹ es la serie de instituciones de comercialización interdependientes que facilitan la transferencia del título o producto conforme se mueve del productor hasta el último usuario.

Hay que estudiar el canal apropiado: tiendas genéricas, tiendas especializadas, ventas por correo, mercado en línea, etc. La distribución geográfica merece un estudio detallado, hay que situar correctamente los almacenes, deben tener buen acceso, y se debe calcular el número y tamaño óptimo.

En la medida que entienda cual es el papel del comerciante en esta cadena se pueden sacar ventajas competitivas.

2.3.5 Las alianzas estratégicas y cadenas de valor (Clusters):¹⁰

De manera general los *clusters* pueden definirse como “un grupo, geográficamente próximo, de empresas interconectadas entre sí e instituciones asociadas en un campo particular y ligadas por externalidades de varios tipos” (Porter, 2003). Consisten en un conjunto de industrias, gobierno, academia, instituciones financieras e instituciones de asociación localizadas próximamente y relacionadas entre sí (Sölvell, 2003).

Los *clusters* pueden ser vistos como “procesos”, en el sentido que pueden considerarse una forma de entender cómo la economía funciona y organiza sus estrategias, así como “resultados”, observándose a los *clusters* como una masa crítica de firmas interdependientes conectadas geográficamente” (Rosenfeld, 2002). Estos no están formados solamente por flujos físicos de bienes y servicios sino también por un intenso intercambio de información, conocimientos y *expertise* tecnológico.

Componentes principales de un Clúster

Los *clusters* presentan ciclos de vida. Rosenfeld (2002) distingue entre cuatro etapas:

La embrionaria ***La de crecimiento***

La de madurez ***La de declive del cluster.***

⁹ Mercadotecnia: conceptos y prácticas modernas. Schoell y Guiltinan. Tercera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. Pág. 381

¹⁰ CEPAL - SERIE Estudios y perspectivas – Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, junio del 2005. Pág. 9 y siguientes.

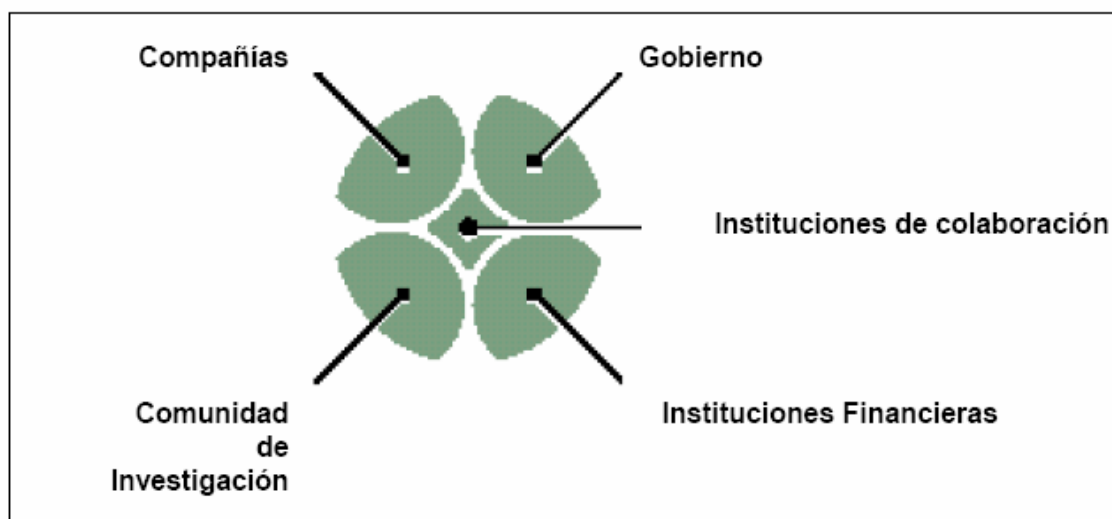


Figura No. 9 Elementos integrantes de los clusters. Fuente: *The clusters Initiative Green book*.

En la etapa embrionaria, el cluster se limita a producir para el mercado local o regional y en general, requiere de esfuerzos en inversión e innovaciones para hacer frente a cuellos de botella del contexto local (Bianchi, Miller y Bertini, 1997).¹ La fase de crecimiento del *clusters* es aquella en que “*los mercados se desarrollan lo suficiente como para expandirse, atraer imitadores y competidores, y estimular los emprendimientos* (Rosenfeld, 2002)”.

En esta etapa, el *cluster* comienza a adquirir identidad como tal. Se considera que el *cluster* está en su madurez cuando los procesos se han rutinizado y más imitadores han entrado al mercado. En esta fase cobra fundamental importancia la habilidad para innovar al interior del *cluster* y para moverse hacia actividades de mayor valor agregado. Por último, el *cluster* entra en una fase de declive cuando los productos que éste produce se vuelven reemplazables por sustitutos más efectivos. Hay que tener en cuenta que este tipo de organización presenta una constante evolución.

En general, los factores históricos y naturales juegan un rol importante en la localización inicial de las firmas y en la formación de los *clusters*. En cambio, para su sostenimiento y desarrollo posterior las capacidades de innovar y mejorar son determinantes: “*los clusters prometedores no sólo se caracterizan por economías de escala sino por su capacidades de innovación perpetua y mejoramiento de bienes y servicios, así como por un proceso de creciente especialización y mejoramiento del capital humano y otros factores*” (Sölvell, Lindqvist y Ketels, 2003).

Según Porter (2003), la presencia de *clusters* afecta la forma de competir de las empresas al “*aumentar la productividad de las empresas radicadas en la zona; imponer el rumbo y ritmo de la innovación, y estimular la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al cluster*”.

Por otra parte, el logro de una competitividad sostenida tiene que ver con el alcance de capacidades que llevan a mejoras dinámicas. Los factores que caracterizan el dinamismo de los *clusters* son, entre otros: rivalidad entre las firmas, competencia dinámica por la entrada de nuevas empresas, cooperación organizada por medio de instituciones; interacciones informales basadas en redes personales; acceso a factores de producción avanzados y especializados; lazos con industrias relacionadas, universidades y centros públicos y privados de investigación; y proximidad de compradores sofisticados.

Un modelo clásico de *cluster* es el desarrollado por Porter (2003), conocido como “modelo del diamante”. El autor sostiene que las interacciones entre las cuatro puntas del diamante determinan la competitividad de las firmas. Estas son: 1- las estrategias, estructuras y rivalidad de las firmas; 2- condiciones de los factores, 3- condiciones de demanda, 4- presencia de industrias relacionadas. Cuanto más intensas y desarrolladas sean las interacciones entre las firmas, mayor será la productividad de estas. La intensidad de la relaciones entre estos factores se fortalece si las firmas están localizadas geográficamente próximas.



Figura No. 10 Modelo Diamante. Porter, Michael E (1980) “Competitive Strategy” (Estrategia competitiva) The free press, Nueva York, NY.

2.3.6 Cadenas de valor

La idea de cadenas de valor hace referencia a las diferentes actividades de producción que llevan a transformar la materia prima en un producto terminado, y al valor agregado en cada una de las etapas. De manera creciente, las empresas de varios países forman parte de cadenas de valor de alcance global.

El enfoque en las cadenas de valor globales nos permite tener una visión más amplia de los *clusters* por tres razones. En primer lugar “*el foco se mueve de las actividades manufactureras a otras etapas de la actividad involucradas en proveer bienes y servicios a los consumidores: En particular se presta más atención a las fases intangibles como distribución y marketing, cuyos costos constituyen una parte mayor de los costos finales de los bienes que los costos de la manufactura*”. En segundo lugar, “*este tipo de análisis captura los flujos de información y de*

bienes entre las etapas de actividad de la cadena, mostrando que los lazos entre las firmas involucran capacidades y conocimientos que son escasos y que comandan grandes recompensas financieras.” En tercer lugar, “la clave para entender la apropiación global de los retornos a la producción es la habilidad para identificar actividades de alto retorno a lo largo de la cadena de valor”(Pietrobelli y Rabelloti , 2004).

2.3.7 La competitividad y sus apalancadores: ¹¹

La competitividad es la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades, expectativas, preferencias y gustos de sus clientes, mejor y de forma diferente que sus competidores, fundamentando su éxito en la efectividad operacional, en una relación continua y duradera con sus stakeholders, en el uso de recursos y capacidades estratégicas, lo que le permitirá obtener ventaja competitiva estratégica y sostenible.

La ventaja competitiva en una empresa es el resultado del uso de sus recursos y capacidades estratégicas en donde se optimiza la generación de rentas y de riqueza, lo que le permitirá mantenerse con éxito en un entorno caracterizado por el permanente cambio y por la hipercompetitividad. La creación de valor o creación de riqueza en una empresa está siempre acompañada con la creatividad, la innovación y el conocimiento.

El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad:

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La competitividad en la empresa, no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después,

¹¹ Porter, Michael E (1980) “Competitive Strategy” (Estrategia competitiva) The free press, Nueva York, N.Y.

unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Esta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

La competitividad de la empresa se acrecienta por la reducción de los costos o por la atracción ejercida en el comprador por atributos diferentes del producto; desde el punto de vista del mercado sólo es importante la diferenciación cuando es percibida por el cliente; la empresa debe hacer resaltar esta diferenciación ya que ésta es la fortaleza del producto en el mercado, por sus características o por su sistema de mercadeo.

El índice de competitividad en los negocios mide la generación de riqueza a nivel mico, las empresas poseen la habilidad para crear bienes y servicios a partir de modelos eficientes. Parte de dos subíndices, la sofisticación de la operación, y la estrategia de las empresas, y el segundo la calidad del entorno empresarial nacional.

Para Michael Porter las estrategias de las empresas más productivas necesitan de gente más capacitada, buena información, procesos gubernamentales más eficientes, infraestructura adecuada, mejores proveedores, instituciones de investigación avanzada y más presión competitiva entre otras cosas. Los países con mejores entornos para los negocios son también los que generan mejores condiciones para sus habitantes. El ingreso per cápita es mayor en estos países.

Cómo apalancadores de la competitividad podemos resaltar los siguientes:

Economía doméstica

Dentro de los aspectos por mejorar dentro de la economía interna en una organización se puede identificar la disminución general de costos que se convierte en uno de los fundamentales apalancadores de la competitividad empresarial.

El aumento del valor agregado ya sea en mejoramiento de procesos productos o servicios, las inversiones, el ahorro, el consumo final, el desempeño de los sectores económicos el costo de vida y los pronósticos económicos también proporcionan una gran ventaja competitiva

Internacionalización

Se puede resaltar el balance de cuenta corriente, exportación de bienes y servicios, tasa de cambio, portafolio de inversiones, inversión extranjera directa, proteccionismo nacional y la apertura económica.

Gobierno

De la misma forma como influyen los factores internos en una empresa y el entorno económico, influye el gobierno a través de los gastos gubernamentales, la deuda nacional, la política fiscal y la eficiencia del estado, la gobernabilidad y el compromiso estatal, la justicia y seguridad social y también la ética y moralidad.

Finanzas

En la competitividad empresarial influyen algunos factores financieros como el costo de capital y la disponibilidad del mismo, el dinamismo del sector bursátil, la eficiencia del sector bancario y el portafolio de productos y servicios financieros; los cuales afectan de manera directa la competitividad de una empresa o un sector de la economía.

Infraestructura

Un factor determinante en la competitividad empresarial es la infraestructura reflejada en vías de comunicación y transporte, infraestructura tecnológica, autosuficiencia energética, así como también recientemente se tienen en cuenta factores como desarrollo sostenible y medio ambiente.

Administración

Una buena gestión administrativa también es importante para aumentar la competitividad empresarial a través de un aumento de la productividad, disminución de costos laborales, desempeño corporativo, eficiencia y eficacia administrativa y gerencial, responsabilidad social y creación de una cultura corporativa.

Ciencia y Tecnología

La inversión en Investigación y desarrollo manteniendo un ambiente científico permiten apalancar la competitividad empresarial mediante la gestión e innovación tecnológica, emisión de patentes, marcas y propiedad intelectual.

Recurso Humano

Las características del componente humano es determinante en el éxito de una organización, lo que permite apalancar la competitividad a través del desarrollo del nivel de escolaridad, desarrollo del talento humano, actitudes, creación de valores y mejoramiento del nivel de vida.

2.3.8 Las Cinco fuerzas competitivas de Porter: ¹²

Michael E. Porter de Harvard School of Business Administration desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de este análisis. El marco teórico de Porter es conocido como el modelo de cinco fuerzas.



Figura No. 11 El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente Autor del proyecto

El desafío para las compañías de acuerdo a Porter consistente en analizar las fuerzas competitivas de un su organización con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

Rivalidad entre Empresas Competidoras

Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la

¹² Porter, Michael E (1980) "Competitive Strategy" (Estrategia competitiva) The free press, Nueva York, N.Y.

calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común.

La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, la políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los atraques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo de estrategia consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones cautivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de Negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

Poder de Negociación de los Consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

2.3.9 Balanced Scorecard:

El Balanced scorecard también llamado *Tablero de comando* o *cuadro de mando integral* es un medio efectivo para plasmar, comunicar y ejecutar las estrategias empresariales.

El Balanced scorecard es un modelo de gestión que apoya a las organizaciones a traducir la estrategia en términos operacionales, direccionando comportamientos y desempeño. De igual manera permite comunicar y traducir a todo el personal la visión, la misión y la estrategia de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, operativizando el plan estratégico y utilizando mediciones del desempeño.

El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores le ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio.



Figura No. 12 El modelo Balanced Scorecard. Fuente Autor del proyecto

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

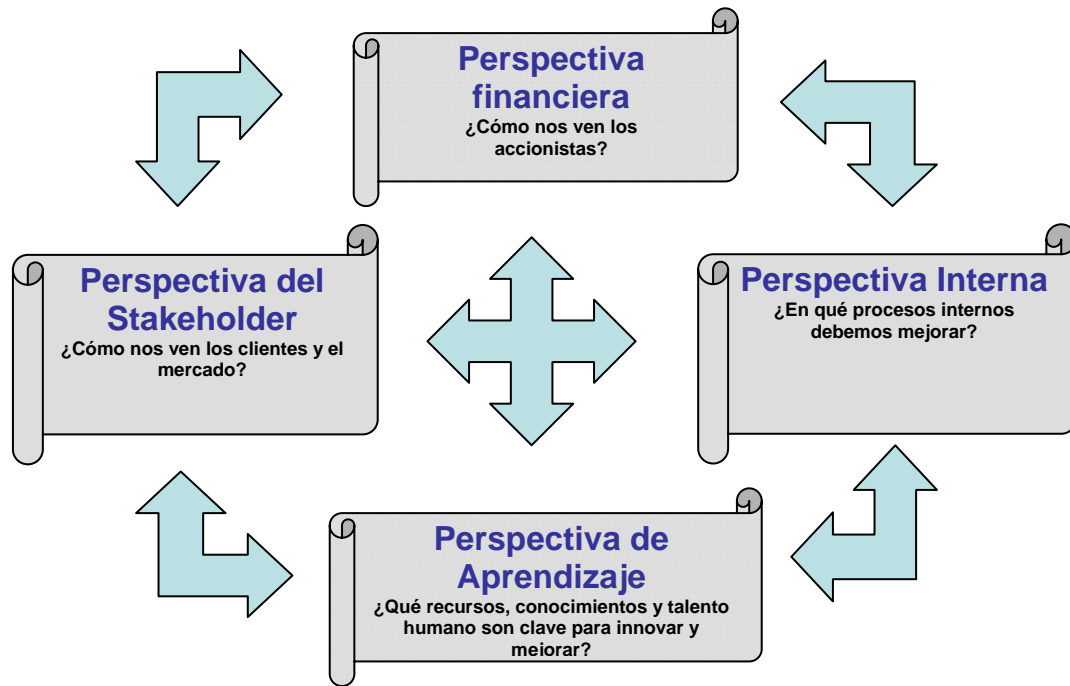


Figura No. 13 Las perspectivas del BSC. Fuente Autor del proyecto



Figura No. 14 Sistema estratégico orientado en perspectivas. Fuente Autor del proyecto

Esta imagen muestra un ejemplo general de Cuadro de Mandos. ¿Hacia donde vamos? La visión: “Debemos dominar el mercado.” ¿Cómo? Focalizándonos en la eficiencia, calidad e invirtiendo en nuevas tecnologías.

Se deben definir responsabilidades y planes de acción para conseguir los objetivos planteados. Puede crear de forma rápida un Scorecard, pero crear un cuadro de mandos que sea “gestionable” es completamente diferente!

2.3.10 C.R.M. Customer Relationship Management

El comercio electrónico está provocando un cambio en los sistemas que ayudan a la toma de decisiones.

La integración de todo esto se está llamando Sistemas de Inteligencia de Negocios (“Business Intelligence”). Es un enfoque que orienta a las empresas para que hagan un uso inteligente de sus recursos- su tecnología, su equipo y, por encima de todo, de los conocimientos y habilidades de su personal generando beneficios tales como: reducción dramática de los plazos para diseñar y fabricar productos, mejoramiento de la calidad y eficiencia del trabajo, mayor flexibilidad para responder al mercado y reducción de inventarios.

Se ha de tener en cuenta que los sistemas CRM permiten básicamente tres cosas:

1. Tener una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), pudiendo emplear herramientas de análisis.
2. Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única independientemente del canal que contacto con ellos: telefónico, sitio Web, visita personal, etc.
3. Mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

CRM es un desafío de negocio y no tecnológico. La tecnología nos ayudará a gestionar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzará el éxito.

La definición de las correctas prácticas para la gestión de la información es una parte muy importante para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (Customer Intelligence), consiguiendo de esta manera conocer más a los clientes, el cual es el paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida. Un mejor servicio al cliente y una mayor retención de los mismos son las dos metas principales del CRM.

Para poder implementar una CRM en una compañía se deben realizar cuatro pasos:

Identificar

Si bien parece obvio para una compañía conocer con quien hace negocios, los datos en silos y ampliamente dispersos , pueden hacer que la identificación de los clientes sea todo un reto. Un principio clave de CRM es que no tiene que ver con tan solo capturar nombres, direcciones e información de compras. Es importante poder identificar individualmente a cada cliente y vincular la información de ese cliente con toda la empresa. Cada contacto o interacción representa una oportunidad para aprender mas sobre los hábitos, preferencias y valor del cliente para la compañía.

Diferenciar

Después de que la compañía conoce bien sus clientes puede empezar a diferenciarlos. Los principios subyacentes son que los clientes representan diferentes niveles de valor para una compañía y que tienen diferentes necesidades. Una meta de diferenciación es la capacidad de dar prioridad a los esfuerzos de ventas y servicios a los clientes mas valiosos. El segundo objetivo es hacer un mejor trabajo al personalizar esos esfuerzos con base en el conocimiento de las necesidades de un cliente individual.

Interactuar

El siguiente paso en el proceso es la interacción. Una compañía que tiene una clara comprensión de sus clientes y su valor está en posición sólida de mejorar su rentabilidad y efectividad de sus tratos con esos clientes. Por ejemplo los clientes más valiosos se pueden reconocer en formas específicas o para que no tengan que esperar en cola para recibir el servicio. La interacción estratégica recopila información relevante para tener un mayor conocimiento de las preferencias y de la capacidad de la compañía de continuar cuantificando el valor.

Personalizar

La meta última del CRM es poder tratar con cada cliente uno a uno. El conocimiento del cliente es tan específico y tan relevante, que una firma puede adaptar sus acciones para cumplir con las necesidades previamente expresadas de ese cliente (o hasta implícitas). La meta es lograr lo que era rutina en la tienda de la esquina. A los clientes se les reconocía, trataba y daba servicio inmediatamente sobre la base de la última interacción y se les trataba con el conocimiento del valor pasado y potencial para la compañía.

2.3.11 Modelo DELTA ¹³

El modelo estratégico Delta, expresa el vínculo con el cliente como fundamento de la estrategia, la clave hoy por hoy, no es solamente atraer y satisfacer a los clientes sino también retenerlos. La gran mayoría de las empresas carecen del conocimiento íntimo de sus clientes y enfocan todas sus fuerzas en el producto, lo cual constituye una barrera para el desarrollo estratégico. El modelo Delta proporciona cuatro grandes contribuciones que permiten la correcta relación entre la estrategia y su ejecución, estas son: El triángulo, los procesos de adaptación, las mediciones agregadas y las mediciones detalladas y retroalimentación.

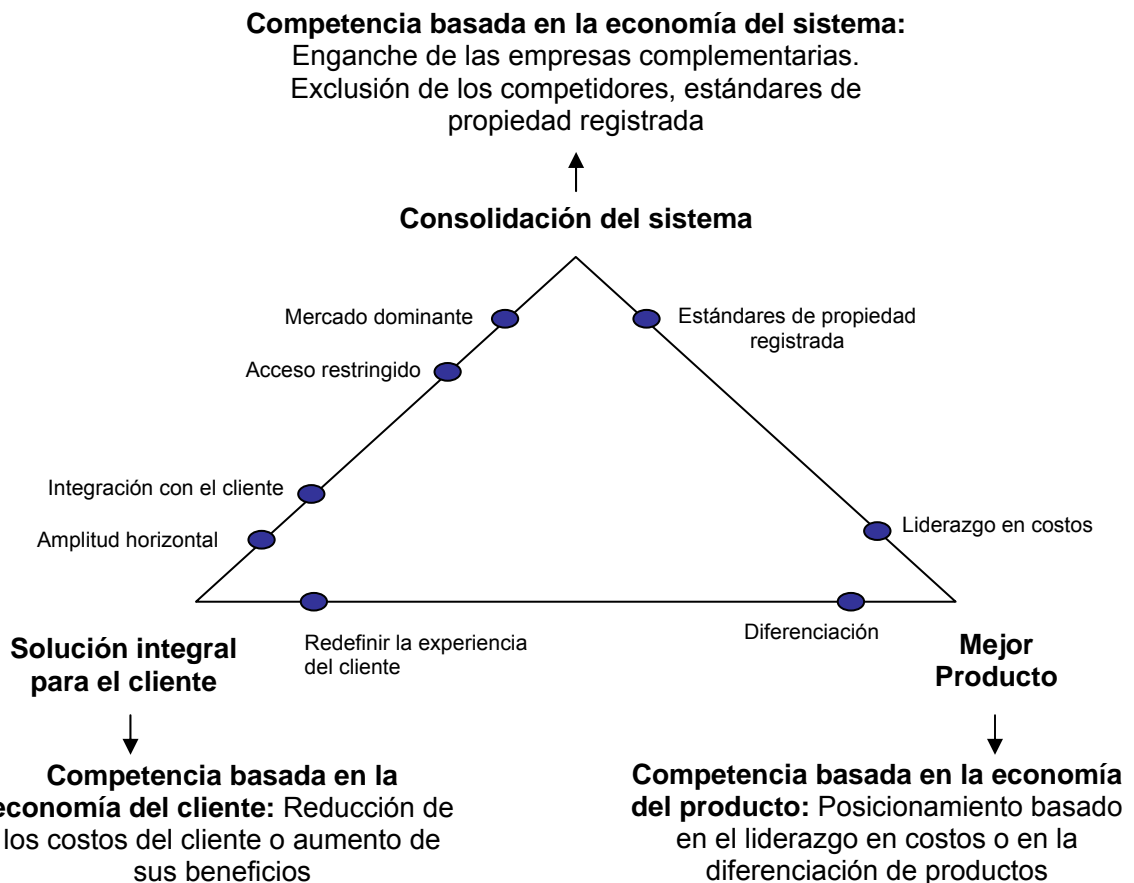


Figura No. 15 El modelo DELTA. Fuente Autor del proyecto

El triángulo: representa un nuevo concepto estratégico. El primer paso en la definición de la empresa o negocio es seleccionar su posicionamiento estratégico, es decir, la manera en que la gente compite y atiende a sus clientes en todos los mercados importantes. Las puntas del triángulo representan tres opciones distintas de posicionamiento estratégico.

¹³ Hax, Arnoldo C. / Dean L. Wilde II. Traducción Nicolás Majluf – Bogotá: Grupo Editorial Norma 2003.

La primera es **(MP)** Mejor Producto la cual es la competencia basada en la economía del producto que se puede lograr a través del liderazgo en costos y la diferenciación de productos. La segunda es el modelo **(SIC)** Solución Integral para el Cliente que es la competencia basada en la economía para el cliente la cual busca que el cliente obtenga un mayor valor económico, en este caso, la empresa trata de conocer a profundidad su cliente y establece una relación particularizando productos en lugar de vender productos estandarizados. La tercera punta del triángulo la **(CS)** opción estratégica basada en la Consolidación del Sistema e inclusión de empresas complementarias con el fin de aumentar el valor del producto, estableciendo la exclusión del competidor.

Dependiendo de la estrategia, se genera una creación de valor diferente ya que el enfoque del alcance es diferente. La orientación en el producto proporciona una visión cortoplacista y puede generar guerras de precios y disminución de rentabilidades entre los competidores. La estrategia no es eficaz si se mantiene en un nivel puramente abstracto, para esto se debe relacionar eficazmente la estrategia con su ejecución de acuerdo a tres procesos básicos: Eficacia operacional, Orientación al cliente e Innovación. Estos procesos pernean todos los niveles de la empresa y se pueden aplicar a todos los procesos con el fin de alcanzar la meta y el objetivo trazado.

La estrategia basada en el vínculo con el cliente.

Un modelo estratégica debe poseer dos dimensiones: La normativa y la descriptiva. Los modelos clásicos son incompletos y se quedan algo cortos en la manera de enlazar una estrategia con su ejecución y medición de resultados. Existen dos modelos clásicos comúnmente utilizados en la práctica empresarial mundial: El primero es el modelo de la ventaja competitiva de Michael Porter y el segundo es el de la visión de la empresa basada en sus recursos de Daniel Ricardo.

Según Porter existen solo dos formas de competir ya sea por diferenciación de productos o liderando en costos. El liderazgo en costos se logra a través de economías de escala, productos y procesos más simples, y una participación efectiva que le permite a la empresa hacer uso de su experiencia y aprendizaje. El liderazgo debido a la diferenciación de productos exige crear productos únicos y a la medida de cada cliente quien lo percibe de alto valor, esto se logra por medio de la construcción de la imagen y de la marca, con tecnología, con opciones de producto, con el servicio al cliente y con la red de distribución y venta. Por otra parte la visión de la empresa basada en sus recursos considera que la fuente de rentabilidad de una empresa esta dentro de si misma, es decir basada en sus recursos competencias y capacidades. Lo que hace que una empresa sea diferente con otra es su capacidad en apropiarse de los mejores recursos difíciles de sustituir o imitar.

Los dos modelos son limitados, El de Porter porque tan solo se queda en el producto y el de David Ricardo porque se sesga a tan solo mirar hacia el interior

de la empresa. El modelo Delta se convierte entonces en una opción que amplía las opciones estratégicas proporcionando Ocho posicionamientos estratégicos y a la vez requiriendo un conjunto diferente de recursos y capacidades para cada estrategia. El vínculo con el cliente es el elemento fundamental en la descripción de cada una de las tres alternativas de posicionamiento estratégico representado en el modelo Delta. Para establecer dicho vínculo se identifican cuatro etapas:

- Tener un diseño predominante. : Esta etapa permite tener la ventaja de ser los primeros en el mercado diferenciándose en características de producto, servicio y precio del mismo.
- El enganche con el cliente. : Se logra mediante un estudio del cliente con el fin de brindarle un producto ajustado a sus necesidades, de acuerdo a sus requerimientos y al precio esperado.
- Exclusión de competidores. : Permite la definición de barreras para impedir la entrada de competidores al negocio, marcas, espacio en estanterías y distribución, innovación, patentes, etc.
- Estándares de propiedad registrada. : Por medio del desarrollo de empresas complementarias de propiedad de terceros para aumentar el atractivo del producto, utilizando la ventaja de ser líder.

Cuando el posicionamiento estratégico se basa en la consolidación del sistema le resulta difícil a un cliente cambiar de proveedor.

2.3.11.1 El mejor producto

Esta es la estrategia clásica de competitividad empresarial basada en un mejor producto debido a un menor costo o diferenciación del producto o servicio. Quienes adoptan esta estrategia orientan todos sus esfuerzos en mejorar la eficiencia del producto y de la cadena de suministros, atendiendo masivamente a sus clientes si diferenciación alguna, logrando establecer un modelo de producto predominante. La adopción de este modelo deja a las empresas en un estado vulnerable ya que el cliente es desconocido totalmente y puede cambiar de preferencia si aparece un nuevo competidor que le ofrezca un mejor producto o un menor precio.

Las empresas establecidas tienen sistemas, procesos y procedimientos instituidos que se transforman en obstáculos para el cambio y que implican infraestructuras de costo elevado; las nuevas empresas tienen entonces una ventaja sobre las existentes al plantear como estrategia de posicionamiento el costo más bajo simplificando productos, ofreciendo menos opciones y eliminando algunas actividades buscando los menores costos posibles. En el caso de la

diferenciación, el fabricante ofrece algo que va más allá del precio y que resulta realmente distintivo.

La diferenciación es una estrategia que mantiene su vigencia en la actualidad, sin embargo se queda limitada por su fijación en el producto sin permitirle al empresario darse cuenta de su entorno, de los nuevos productos en competencia y de los sustitutivos.

2.3.11.2 Solución Integral para el cliente

La solución integral para el cliente se fundamenta en la creación de un vínculo fuerte con el cliente. En vez de utilizar canales de distribución para productos masivos que generan poca lealtad, las que empresas emplean la solución integral para el cliente, recurren a canales directos, alternativos, no tradicionales, siempre que pueden hacerlo. Estas empresas en general son muy creativas y aprenden a rediseñar sus procesos de innovación. No se limitan a definir sus productos sino que establecen esfuerzos de diseño conjunto de productos con clientes escogidos. Esta estrategia parte de una adecuada segmentación de la base de consumidores que permite identificar la importancia relativa de cada uno de ellos. El resultado final de esta estrategia es una proposición de valor particular, ajustada a las necesidades y preferencias de cada cliente y orientada a mejorar su situación en el mercado en lo referente al costo, ingresos por venta o utilidades. La Solución integral para el cliente se puede desarrollar a partir de tres formas: la primera es la redefinición de la experiencia del cliente, la segunda es hacerlo por medio de una amplitud horizontal y la tercera es la integración con el cliente.

- La Redefinición de la experiencia del cliente: Cuando se adopta un posicionamiento basado en la solución integral para el cliente que usa como estrategia la redefinición de la experiencia con el cliente, se necesita tener una comprensión cabal de la forma que un cliente interactúa con el producto o servicio y luego redefinir esa experiencia en beneficio del cliente. La empresa debería establecer con el cliente una relación y no limitarse a efectuar una transacción. Esta presencia continua permite al cliente conocer mejor los servicios de la empresa y aumentar su confianza en los resultados prometidos por ella, lo que constituye un activo que no resulta fácil de transferir a otro competidor con una oferta similar.
- La solución Integral para el cliente mediante el alcance horizontal: El propósito del alcance horizontal es mejorar la economía del cliente integrando y ajustando a sus necesidades un amplio espectro de productos y servicios. La oferta de una solución a la medida no requiere necesariamente que se posea el diseño y fabricación de cada una de las componentes.

- La integración con el cliente: Las empresas que adoptan un posicionamiento basado en a integración con el cliente se hacen cargo de alguna de las actividades que anteriormente ejecutaba el cliente. Las realizan de un modo más efectivo y eficiente que el cliente y le mejoran su rentabilidad. Esto crea una relación única de ajuste entre el cliente y la empresa, que está soterrada profundamente en las operaciones del cliente, por lo que no resulta visible en los mercados y no puede ser fácilmente replicada por un competidor, llegando así a un enganche con el cliente.

2.3.11.3 Consolidación del sistema

El posicionamiento estratégico basado en la consolidación del sistema supone el vínculo más fuerte con el cliente y exige que la empresa tome en cuenta toda la arquitectura del sistema. En vez de concentrar su atención solamente en el producto o el cliente, la empresa incorpora en su análisis a todos los actores importantes que conforman el sistema industrial y contribuyen a la creación de valor económico para un cliente en particular.

Una empresa complementaria no es necesariamente un proveedor o un competidor; es un proveedor de productos y servicios que aumentan el valor de la oferta que una empresa hace ya sea en forma directa o indirecta. Las empresas que buscan consolidación del sistema intentan atraer, satisfacer y retener a los clientes a través de la atracción, satisfacción y retención de las empresas complementarias.

Para que exista la consolidación del sistema se deben alcanzar con éxito dos condiciones fundamentales: i.) La existencia de rendimientos marginales crecientes, los cuales reflejan la forma en que aumenta el valor del producto o servicio con el incremento del número de usuarios o en la intensidad de uso. ii.) La segunda son los efectos externos de red o externalidades de red, las cuales reflejan el hecho de que el atractivo del producto no se manifiesta en las características del producto o servicio mismo sino que es externo a éste, y es a menudo el resultado de las empresas complementarias y de los mismos clientes. Existen tres formas de alcanzar el posicionamiento estratégico a través de la consolidación del sistema. La primera es a través de estándares de propiedad registrada, la segunda es a través de un mercado dominante y la tercera mediante un acceso restringido.

- Consolidación del sistema mediante estándares de propiedad registrada: Una aproximación basada en este concepto requiere dos logros fundamentales. En primer lugar, es preciso posicionar a la empresa como el lugar de encuentro natural y la interfaz de un sistema abierto. Para integrar piezas muy diferentes en un sistema común, normalmente se requiere la adhesión a un estándar ampliamente conocido. Esta no es una tarea fácil. Sin embargo, no es tan difícil como la segunda tarea, que es conseguir la propiedad total del estándar para estar en condiciones de apropiarse de una fracción mayor del valor creado por el sistema. Se puede

desarrollar un sistema con una tremenda capacidad de consolidación, pero dicho estándar puede no pertenecer a nadie.

- La consolidación del sistema lograda a través de un mercado dominante: Un mercado dominante es un negocio que proporciona un lugar donde se produce un intercambio de información, dinero o artículos físicos. Como el valor crece con el uso, el que logra establecerse como líder entre los lugares de intercambio tiende a dominar el mercado. En forma irónica se podría decir que un mercado dominante es un monopolio frente a los mercados competitivos. Un negocio puede ser un mercado dominante en un sector, pero fallar en otro.
- Consolidación del sistema mediante el acceso restringido: Las marcas son casi siempre herramientas muy significativas para mejorar la posición competitiva. Sin embargo, cuando se juntan con acceso restringido, las marcas pueden llevar al vínculo con el cliente. Esto crea un círculo virtuoso, entre más consume un cliente un producto determinado mayor será su confianza en él, por tanto las ventas de dicho producto subirán haciendo que los distribuidores del producto prefieran venderlo ya que es un producto ganador y al venderlo lo exhiben más haciendo a su vez mayor exhibición y publicidad lo que conlleva a mayor consumo.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Luego de haber recopilado todos los referentes teóricos aplicables al proyecto, se procede a realizar el diagnóstico estratégico, para el cual se analiza el entorno externo y el interno de la empresa por medio de un análisis DOFA, se complementa dicho análisis con el análisis financiero y el análisis de las cinco fuerzas competitivas propuestas por M. Porter. Finalmente se presentan las estrategias competitivas a aplicar teniendo en cuenta las tres perspectivas del modelo Delta.

3.1 ANALISIS FINANCIERO

Se parte de la información de los estados financieros a 31 de Diciembre de 2004 y 31 de Diciembre de 2005, los cuales permiten realizar el análisis Dupont para determinar el comportamiento durante estos dos periodos. La información del 2006 no se tuvo en cuenta ya que será entregada formalmente a finales de marzo de 2007

A partir de los indicadores financieros obtenidos en el análisis se pueden preparar los estados financieros proyectados, con base en la realidad. Para realizar el Análisis de los estados financieros se debe tener en cuenta que el tipo de organización de ALDIA, corresponde al de una empresa Comercial o de Servicios.

3.1.1 Análisis Dupont

El sistema de análisis Dupont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis Dupont es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía.

El sistema Dupont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

Análisis Dupont: Rentabilidad con relación a las ventas multiplicados por la rotación y capacidad para obtener utilidades.

A continuación se presenta el análisis Dupont de ferretería ALDIA S.A. para los años 2004 y 2005.

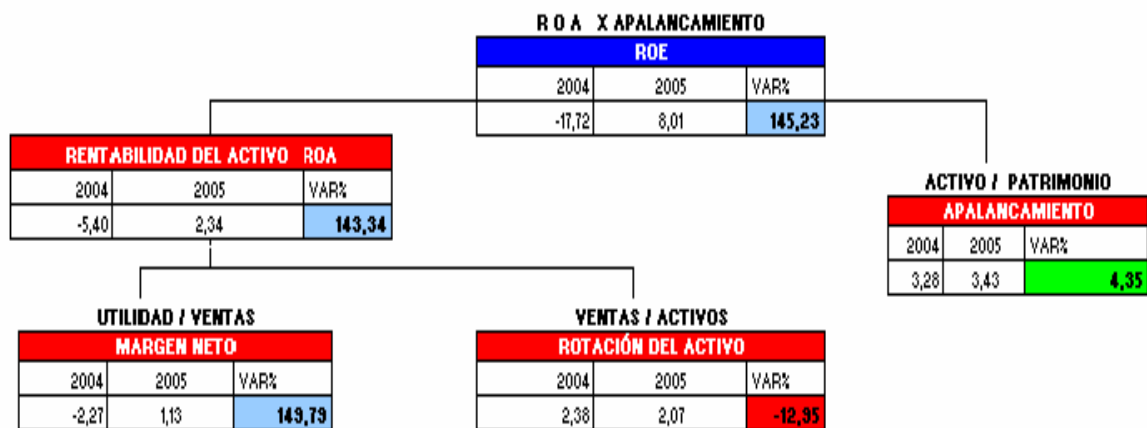
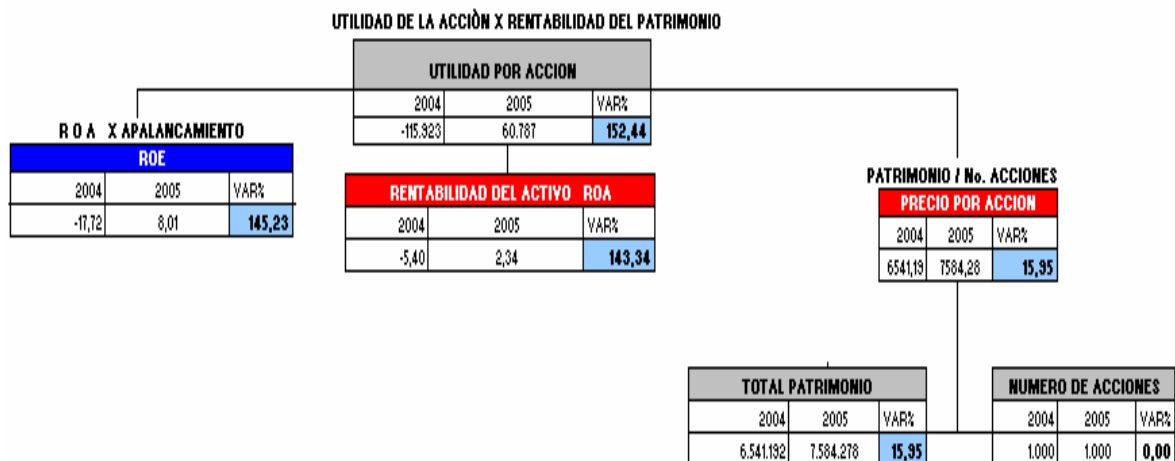
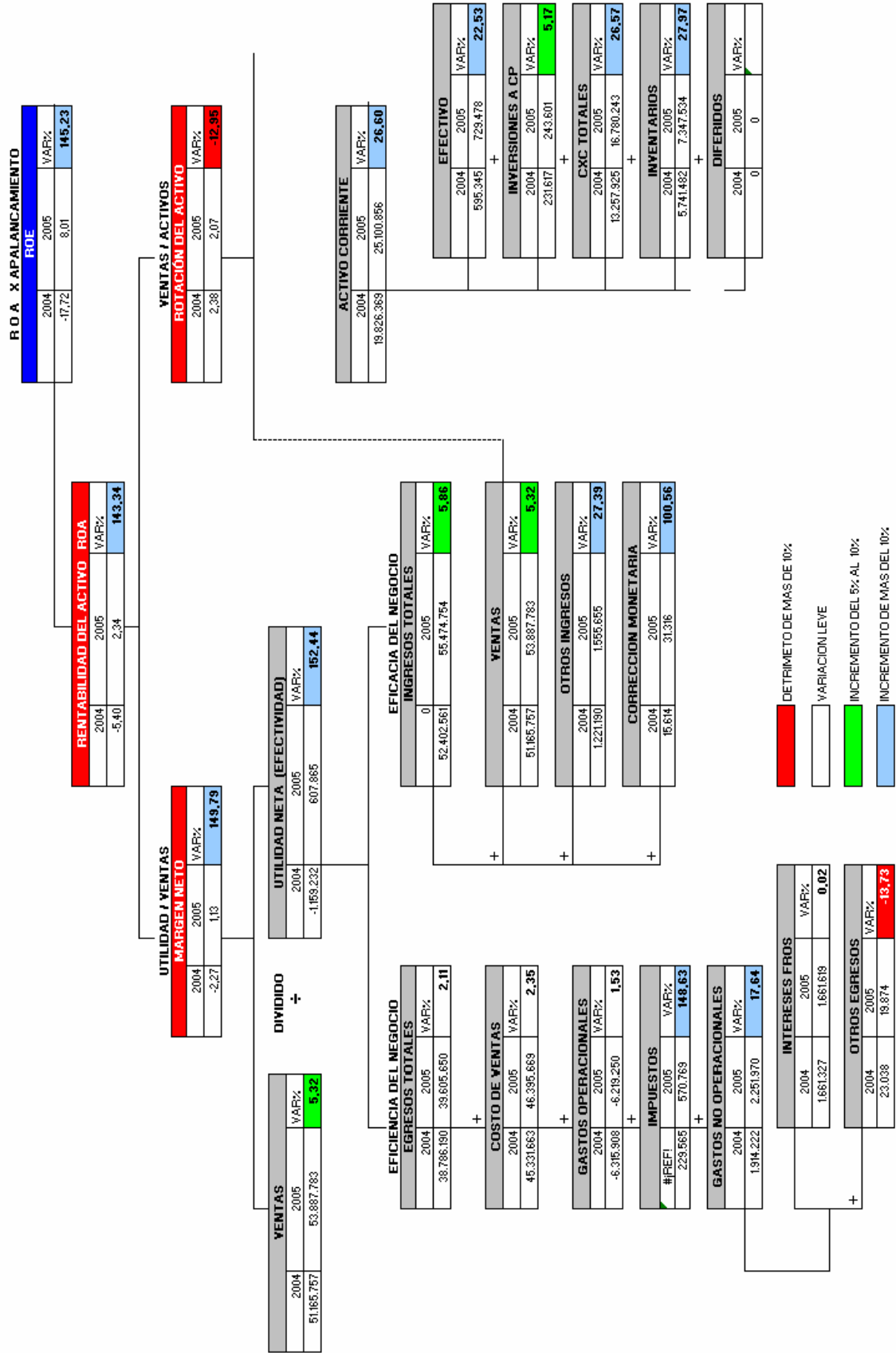


Figura No. 16 Análisis Dupont ALDIA S.A. Fuente Autor del proyecto

Comparando los estados financieros a diciembre 31 de 2004 y 2005 respectivamente se puede analizar el comportamiento que han tenido los estados financieros en los últimos años, de dónde se venía de una utilidad negativa causada por los rezagos económicos que dejaba la crisis del 2000. Ya para el 2005 se ve una recuperación importante, con un incremento de la rentabilidad del 145.23% lo que le permitió a la compañía recuperar gran parte de la pérdida que venía reflejándose en los estados financieros.

Dentro del análisis dupont se puede ver claramente que todos los indicadores financieros que afectan el comportamiento de la rentabilidad del patrimonio tuvieron un buen desempeño, pero el que influyó más directamente fue la rentabilidad del activo debido a un aumento en el margen neto de la empresa.



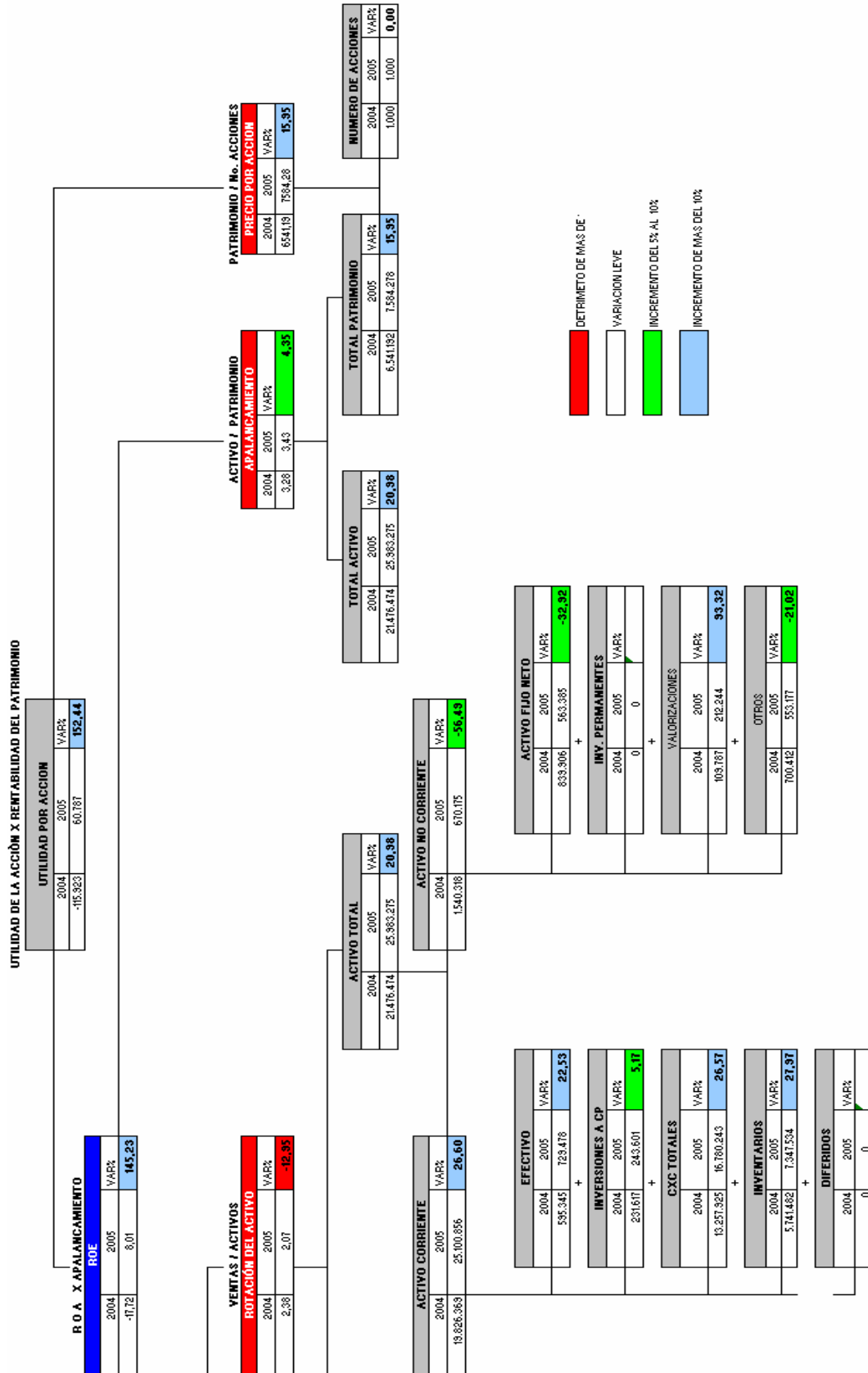


Figura No. 17 Análisis Dupont ALDIA S.A. Fuente Autor del proyecto

Dicho aumento del margen neto obedece a mayor efectividad en la operación de la empresa, lograda a partir del mejoramiento de la eficiencia de la operación en cuanto a disminución de costos y gastos.

El aumento en las ventas fue del 5.32% comparado con las ventas registradas en 2004, la rentabilidad del activo obtuvo un incremento de 149.79% a pesar de que la rotación del activo tuvo un decremento del 12.95% al pasar de 2.38 a 2.07.

3.1.2 Conformación de las ventas por línea

Para determinar la conformación de las ventas por líneas, se realizó un análisis de la conformación de las ventas por proveedor de productos para determinar cuales son los productos que actualmente conforman el 80% de las ventas tanto de crédito como de contado.

Esta información es importante ya que nos permite apuntar hacia qué productos la empresa debe orientar mayores esfuerzos de comercialización y con cuales líneas de productos puede ejercer su poder de negociación por volúmenes (Economías de escala)

A continuación se presentan los gráficos de conformación de las ventas para los años 2004, 2005 y 2006

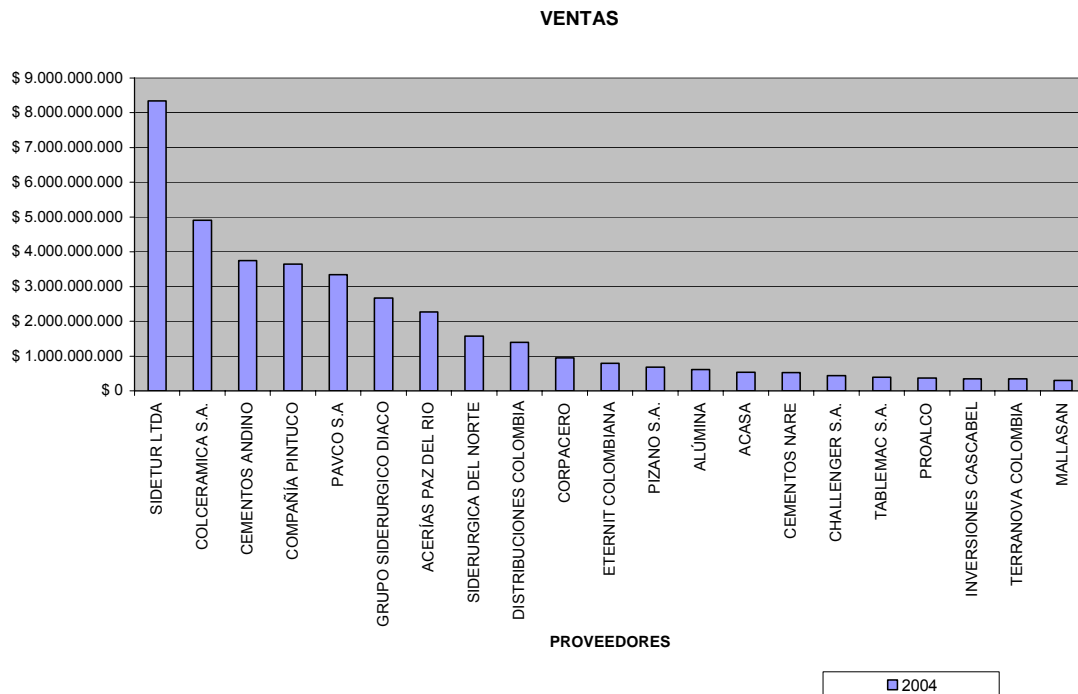
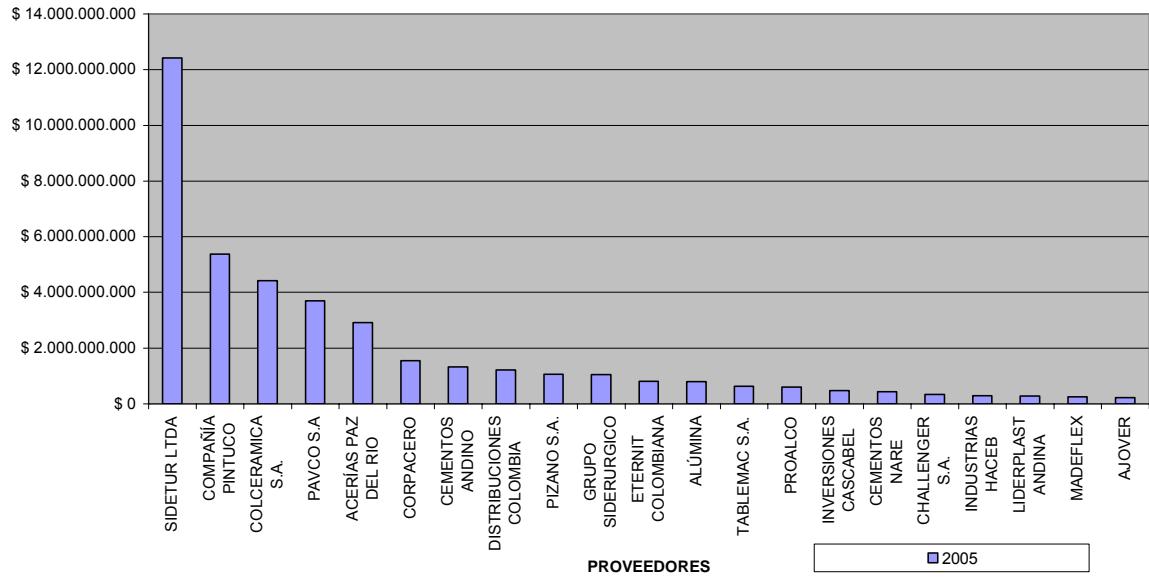


Figura No. 18 Conformación de las ventas ALDIA S.A. 2004 por productos.
Fuente Autor del proyecto

VENTAS



VENTAS

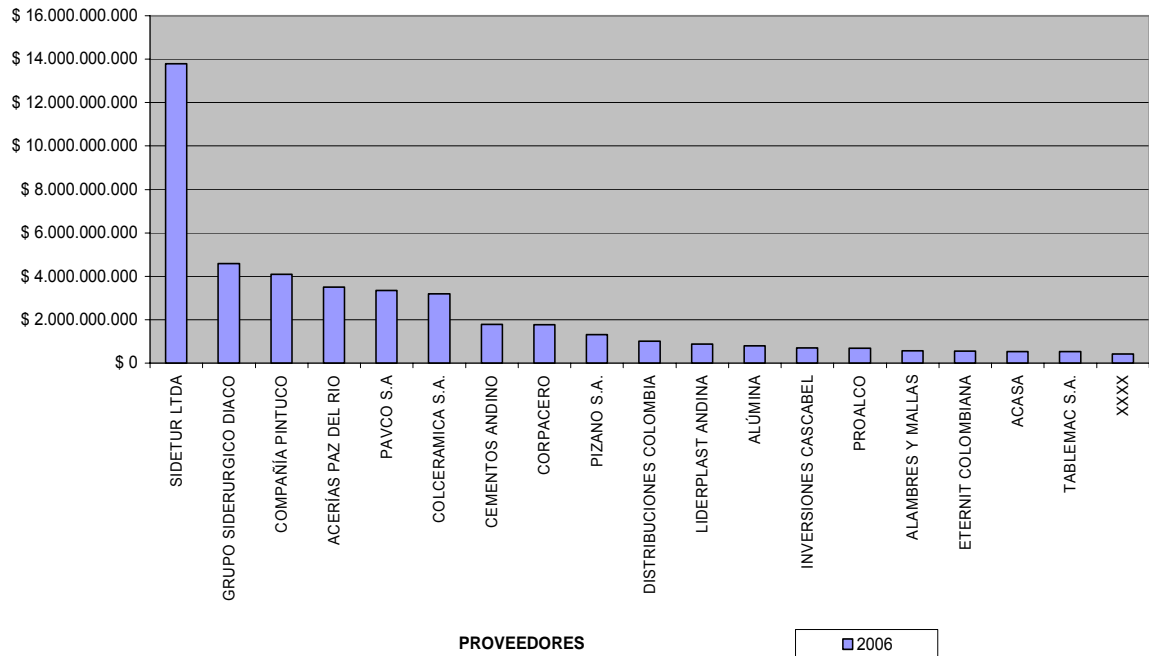


Figura No. 19 Conformación de las ventas ALDIA S.A. 2005 - 2006 por productos.
Fuente Autor del proyecto

Totalizando para los tres años podemos concluir que son 12 las líneas de productos que conforman el 81.37% de las ventas acumuladas en el periodo 2004-2006. Dichos proveedores son en su orden:

1.	Sidetur	Acero de refuerzo para estructura
2.	Colcerámica	Revestimientos cerámicos, Porcelana sanitaria Y griferías
3.	Cementos Andino	Cemento
4.	Pavco	Tubo sistemas en PVC
5.	Pintuco	Pinturas y recubrimientos de acabado
6.	Diacó	Acero de refuerzo para estructura
7.	Acerías Paz del Río	Acero de refuerzo para estructura
8.	Corpacero	Tuberías, perfilierías y lámina Colaborante
9.	Discol	Productos Químicos industriales para el Sector de la construcción marca SIKA
10.	Siderúrgica del Norte	Acero de refuerzo para estructura
11.	Pizano	Aglomerados de madera
12.	Eternit Colombiana.	Cubiertas y accesorios en fibrocemento

Es importante resaltar que a pesar de que solo 12 líneas de productos representan más del 80% del negocio, las demás líneas son igualmente importantes ya que ellas garantizan aumentar la satisfacción de los clientes al encontrar todo en el mismo lugar.

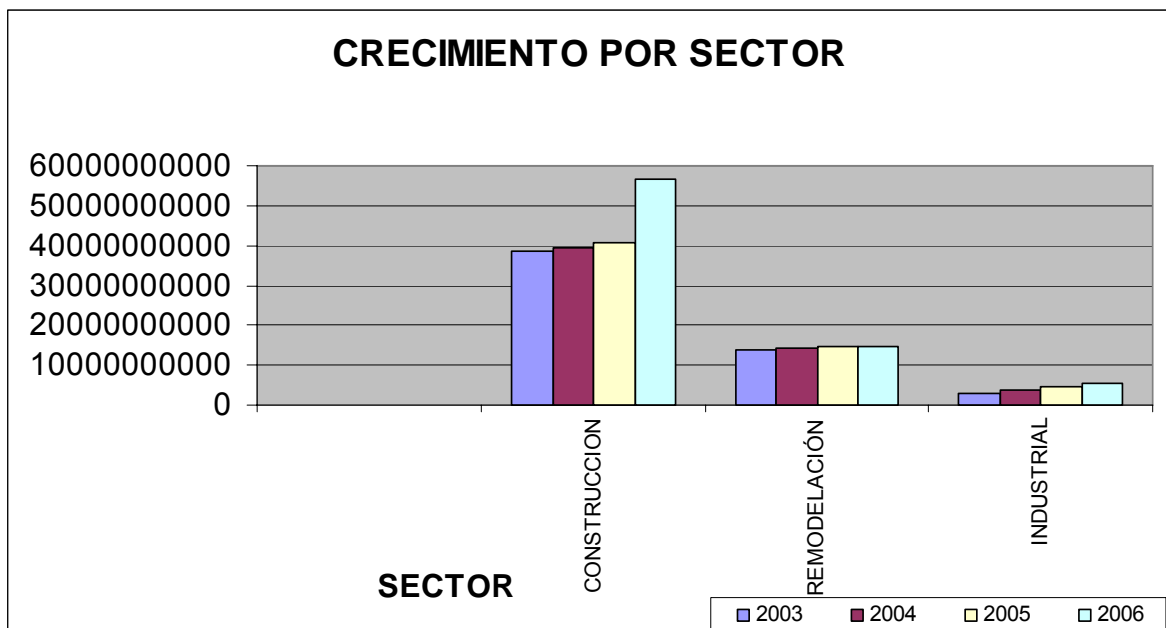


Figura No. 20 Crecimiento de las ventas por sector 2003 - 2006. Fuente Autor del proyecto

De acuerdo a la información suministrada por contabilidad las ventas registradas tuvieron su incidencia específicamente en tres sectores, de acuerdo al registro de las ventas dependiendo del tipo de cliente: Construcción, Remodelación y sector Industrial en general.

La gráfica muestra claramente como se conformaron las ventas para cada uno de los períodos. En cuanto al crecimiento de la participación en ventas por sector podemos observar como el sector de la remodelación y el mantenimiento Industrial han tomado gran fuerza en la participación de las ventas llegando a conformar una participación promedio del 43% del total de las ventas.

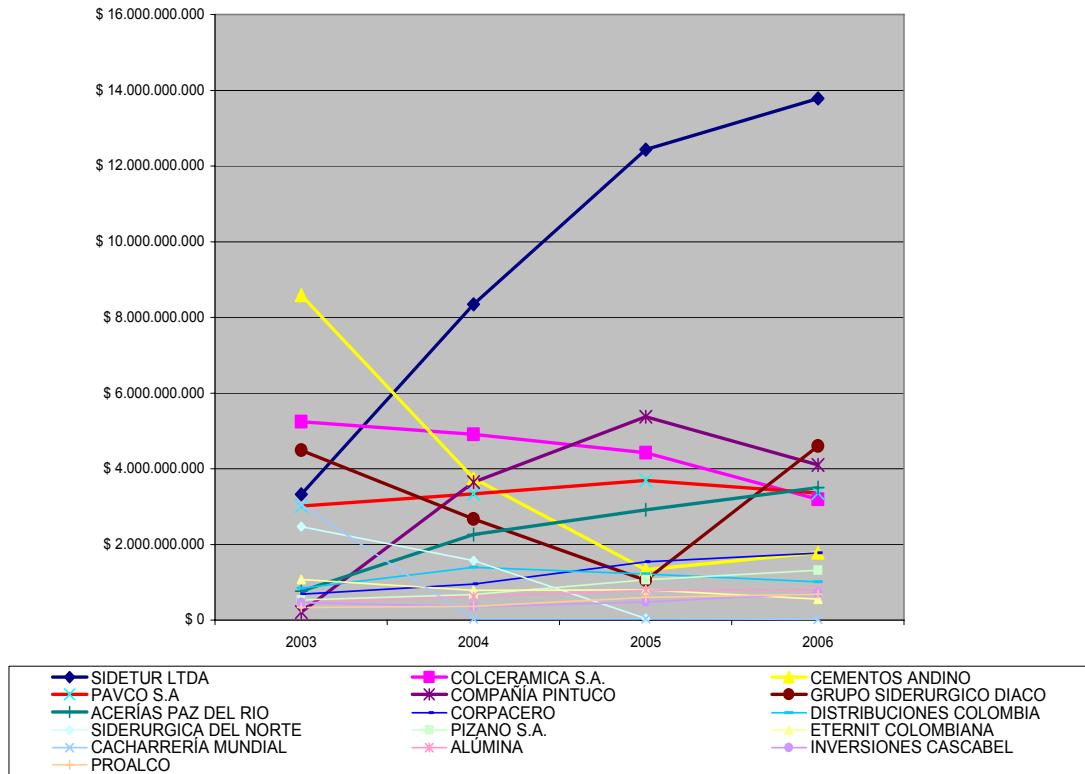


Figura No. 21 Comportamiento de las ventas por líneas de productos 2003 - 2006.
Fuente Autor del proyecto

Superponiendo los gráficos de la conformación de las ventas anuales por líneas de productos y totalizando el volumen de ventas, se puede concluir que con solo 12 proveedores se alcanza el 81.37% del total de las ventas por línea de productos, ellos son en su orden: Sidetur, Colcerámica, Cementos Andino, Pavco, Pintuco, Diaco, Acerías Paz del Río, Corpacero, Discol (Sika), Siderúrgica del Norte, Pizano y Eternit Colombiana. Esto nos lleva a deducir claramente, que existe una gran posibilidad de aumentar la participación del mercado a través del crecimiento de las otras líneas de productos que la empresa comercializa.

Es importante resaltar el comportamiento siempre ascendente de Sidetur el cual es permanente durante todo el periodo, y de manera contraria el comportamiento descendente que ha tenido cementos Andinos que ha obedecido a la reciente guerra de cemento en la cual se encontró incurso la empresa. Diaco por su parte presenta un comportamiento irregular el cual ha sido influenciado por la compra de la empresa por el grupo GERDAU y quien ha entrado a competir de manera fuerte y decisiva en el mercado.

3.2 FACTORES CLAVE DE EXITO

Para determinar los factores claves de éxito para la empresa se tomaron en cuenta los aspectos que más influyen en la decisión de compra de los clientes los cuales han sido determinados a través de encuestas de satisfacción realizadas por el proceso de SGC de la empresa. Los factores a tener en cuenta son los siguientes:

- Variedad de productos
- Servicios complementarios
- Stock de mercancía
- C. R. M.
- Calidad en la atención a los clientes y el servicio
- Infraestructura (Física, Tecnológica, Comunicaciones, Transporte)
- Calidad en productos ofrecidos
- Oportunidad en las entregas
- Asesoría especializada y seguimiento post-venta
- Competitividad en precios
- Capacidad de respuesta (Agilidad en atención, venta y entregas)
- Personal competente

3.2.1 Análisis del perfil Competitivo

Para realizar el análisis del perfil competitivo de la empresa se realiza una encuesta (Ver anexo 1.) pidiendo la calificación de la empresa y sus dos competidores más cercanos frente a los factores identificados como clave para el éxito de la organización. Dichos factores se determinaron con base en el conocimiento del negocio y del mercado y la experiencia en el sector.

La calificación total se toma como el promedio de la respuesta obtenida por los doce (12) proveedores más significativos de la empresa, cuyas líneas representan el 81.37 % del total de las ventas de la empresa en los últimos cuatro años, los cuales poseen un punto de vista objetivo y tienen punto de referencia de los competidores más cercanos.

Las encuestas se realizaron telefónicamente y directamente a los Gerentes Comerciales de la zona los cuales interactúan directamente con los distribuidores de la zona. Dichas encuestas fueron aplicadas a Sidetur, Colcerámica, Cementos Andino, Pavco, Compañía Pintuco, Diaco, Acerías Paz del Río, Corpacero, Sika, Siderúrgica del norte, Pizano y Eternit Colombiana.

La comparación se realiza con otras dos ferreterías: ARDISA y DISTRIBUCIONES COLOMBIA quienes ofrecen productos y servicios similares al los ofrecidos por ALDIA, y son los competidores más cercanos a la empresa.

El factor de ponderación resulta de calificar los factores de 1 a 5 siendo calificado con 1 el factor menos influyente en la decisión de compra de materiales y cinco el más influyente, desde esta perspectiva se obtienen los siguientes resultados:

Factores clave de éxito	IMPORT. PROM	FACTOR
1. Competitividad en precios	5	0,161
2. Capacidad de respuesta	4	0,129
3. C. R. M.	3	0,097
4. Calidad en la atención a los clientes	3	0,097
5. Oportunidad en las entregas	3	0,097
6. Personal competente	3	0,097
7. Variedad de productos	2	0,065
8. Infraestructura	2	0,065
9. Calidad en Productos ofrecidos	2	0,065
10. Asesoría especializada	2	0,065
11. Servicios complementarios	1	0,032
12. Stock de mercancía	1	0,032
SUMA	31	

Para efectos que la calificación se exprese de uno a cinco dividimos el factor en dos, y obtenemos lo siguiente:

Factores clave de éxito	Peso	ALDIA		ARDISA		D. COL	
		Cal	Pon.	Cal	Pon.	Cal	Pon.
Recursos							
Variedad de productos	0,03	8	0,24	8	0,24	7	0,21
Stock de mercancía	0,02	7	0,14	6	0,14	5	0,10
Infraestructura	0,03	5	0,15	8	0,24	4	0,12
Calidad en Productos ofrecidos	0,03	9	0,27	9	0,27	9	0,27
Competitividad en precios	0,08	8	0,64	8	0,64	7	0,56
Personal competente	0,04	7	0,28	5	0,20	5	0,20
Servicios							
Oportunidad en las entregas	0,05	8	0,40	7	0,35	8	0,40
Asesoría especializada	0,03	8	0,24	8	0,24	6	0,18
Capacidad de respuesta	0,07	7	0,49	6	0,42	6	0,42
Calidad en la atención a los clientes	0,05	8	0,40	7	0,35	6	0,30
C. R. M.	0,05	2	0,10	8	0,40	5	0,25
Servicios complementarios	0,02	6	0,12	5	0,10	4	0,08
			3,47		3,59		3,09

De acuerdo a la matriz del perfil competitivo, ALDIA S.A. se ubica en el centro frente a sus dos competidores más cercanos en ventas dentro de la ciudad.

La calificación promedio de 3,47 permite observar grandes posibilidades de cambio y mejoramiento y la cercanía con sus competidores permiten identificar el punto crítico a nivel competitivo en el cual se encuentra la compañía, ya que es muy susceptible tanto para mejorar como para bajar el nivel de competitividad. Es importante anotar que las calificaciones más bajas estuvieron dadas por infraestructura, relaciones con los clientes a través de CRM y servicios complementarios.

3.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para realizar el diagnóstico externo se definieron los factores más importantes que impactan significativamente el desempeño de la empresa dentro de su sector. Se realizaron encuestas a los Directores de proceso de la empresa (ver Anexo 3) quienes calificaron los factores como Oportunidades o Amenazas para competir en el mercado y su impacto sobre el mismo.

Debido a la gran cantidad de variables que se analizan, se asume el mismo factor de ponderación o peso para todas las fuerzas o factores del entorno.

La calificación del factor se obtiene mediante la multiplicación del factor de ponderación respectivo por las calificaciones de impacto y de fortaleza o amenaza dependiendo la matriz que se esté trabajando. El resultado de la matriz será la suma de las calificaciones de cada uno de los factores y la calificación total de la matriz se dará mediante el promedio de cada una de las matrices independientemente.

3.3.1 Variables del entorno

Clientes proveedores y acreedores

- Relaciones con proveedores
- Pago oportuno a acreedores
- Desarrollo de proyectos comerciales en conjunto con los proveedores
- Diversas modalidades de crédito.
- Disminución de plazos para pagos de materiales.
- Alianzas estratégicas.

Competencia, Gobierno y economía

- Nueva competencia
- Competencia Desleal
- El contrabando
- Menores costos de la competencia
- Aumento de contribuciones y nivel de impuestos.

Accionistas y trabajadores

- Mejora en la remuneración en otras empresas

- Carga prestacional.
- Falta de compromiso de trabajadores
- Expectativa de una alta rentabilidad de la inversión por parte de los accionistas.
- Modelo de contratación.

Asociaciones y comunidad

- Responsabilidad social
- Facilidades de crédito

3.3.2 Fuerzas o factores del entorno

Como consecuencia de las variables anteriormente señaladas, se desprenden las siguientes fuerzas que pueden potencializar el componente externo en beneficio de la compañía:

Económicas

- Costo del dinero.
- Costos de materias primas.
- Grado de sustitución de productos.
- Altos niveles de importación.
- Economías de escala.

Socios culturales

- Exigencia de productos de calidad garantizada.
- Prácticas comerciales insanas como el regateo.
- Planeación de todas las actividades que provocan una demanda urgente más no planeada.
- Arraigo por lo tradicional y productos de fabricación nacional.

Geográficas y ambientales

- Descentralización de la ciudad.
- Implementación del sistema de transporte masivo para el centro de la ciudad.
- Legislación ambiental.
- Restricción de transporte.

Políticas legales

- Corrupción
- Apertura económica y tratados de libre comercio

Tecnológicas

- Cambios tecnológicos

- Velocidad de información.
- Adquisición de nuevas tecnologías.

Competitivas

- Crecimiento del mercado
- Aumento de la demanda
- Nuevos productos
- Control de costos
- Nueva competencia
- Competencia Desleal
- El contrabando

3.4 ANALISIS DEL PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FACTORES	OPORTUNID			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Costo del dinero.				X			X		
Costos de materias primas.						X			X
Grado de sustitución de productos.				X				X	
Altos niveles de importación.	X						X		
Economías de escala.	X						X		
SOCIO CULTURALES									
Exigencia de productos de calidad garantizada.	X						X		
Prácticas comerciales insanas como el regateo.					X			X	
Planeación de todas las actividades que provocan una demanda urgente más no planeada.		X						X	
Arraigo por lo tradicional y productos de fabricación nacional.	X						X		
GEOGRAF. Y AMBIENTALES									
Descentralización de la ciudad.	X						X		
Implementación del sistema de transporte masivo para el centro de la ciudad.	X						X		
Legislación ambiental.						X			X
Restricción de transporte.				X			X		
POLITICAS LEGALES									
Corrupción				X			X		
Apertura económica y tratados de libre comercio	X						X		

FACTORES	OPORTUNID			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TECNOLOGICAS									
Cambios tecnológicos	X						X		
Velocidad de información.	X						X		
Adquisición de nuevas tecnologías.	X						X		
COMPETITIVAS									
Crecimiento del mercado	X						X		
Aumento de la demanda	X						X		
Nuevos productos	X						X		
Control de costos	X						X		
Nueva competencia				X			X		
Competencia Desleal					X		X		
COMPETITIVAS									
El contrabando				X			X		

OPORTUNIDADES
ALTA (A) = 5
MEDIA (M) = 3
BAJA (B) = 1

IMPACTO
ALTA (A) = 5
MEDIA (M) = 3
BAJA (B) = 1

FACTORES	OPORTUNID			IMPACTO			CALIFICAC		
	A	M	B	A	M	B	Peso	Cal	Pond
ECONOMICOS									
Altos niveles de importación	X			X			0.0133	25	0,333
Economías de escala.	X			X			0.013	25	0,333
SOCIO CULTURALES									
Exigencia de productos de calidad garantizada.	X			X			0.0133	25	0,333
Planeación de todas las actividades que provocan una demanda urgente más no planeada.		X			X		0.0133	9	0,120
Arraigo por lo tradicional y productos de fabricación nacional.	X			X			0.0133	25	0,333
GEOGRAF. Y AMBIENTALES									
Descentralización de la ciudad.	X			X			0.0133	25	0,333
Implementación del sistema de transporte masivo para el centro de la ciudad.	X			X			0.0133	25	0,333
POLITICAS LEGALES									
Apertura económica y tratados de libre comercio	X			X			0.0133	25	0,333

FACTORES	OPORTUNIDAD			IMPACTO			CALIFICAC		
	A	M	B	A	M	B	Peso	Cal	Pond
TECNOLÓGICAS									
Cambios tecnológicos		X		X			0.0133	15	0,200
Velocidad de información.	X			X			0.0133	25	0,333
Adquisición de nuevas tecnologías.	X			X			0.0133	25	0,333
COMPETITIVAS									
Crecimiento del mercado	X			X			0.0133	25	0,333
Aumento de la demanda	X			X			0.0133	25	0,333
Nuevos productos	X			X			0.0133	25	0,333
Control de costos de la competencia	X			X			0.0133	25	0,333
CALIFICACIÓN OPORTUNIDADES									4,653

AMENAZA
ALTA (A) = 1
MEDIA (M) = 3
BAJA (B) = 5

IMPACTO
ALTA (A) = 1
MEDIA (M) = 3
BAJA (B) = 5

FACTORES	AMENAZA			IMPACTO			CALIFICAC.		
	A	M	B	A	M	B	Peso	Cal	Pond
ECONOMICOS									
Costo del dinero.	X			X			0.02	1	0,020
Aumento de costos de materias primas.			X			X	0.02	25	0,500
Grado de sustitución de productos.	X				X		0.02	3	0,060
SOCIO CULTURALES									
Prácticas comerciales insanas como el regateo.		X			X		0.02	9	0.180
GEOGRAF. Y AMBIENTALES									
Legislación ambiental.			X			X	0.02	25	0.500
Restricción de transporte.	X			X			0.02	1	0.020
POLITICAS LEGALES									
Corrupción	X			X			0.02	1	0.020
Nueva competencia	X			X			0.02	1	0,020
Competencia desleal		X		X			0.02	3	0,060
Contrabando	X			X			0.02	1	0,020
CALIFICACIÓN AMENAZAS									1,400

PROMEDIANDO
OPORTUNIDADES 4,6533
AMENAZAS 1,4000

TOTAL 3,025

El análisis arroja una calificación del factor externo de 3,025 el cual presenta un panorama positivo a nivel competitivo del sector ya que la calificación se encuentra por encima del nivel promedio 2.50. Existen muchos factores externos que pueden afectar el comportamiento de ALDIA S.A. Se deben aprovechar al máximo las oportunidades tratando de disminuir las amenazas.

Entre los aspectos importantes a tener en cuenta vale la pena resaltar los altos niveles de importación que ha ampliado la variedad de productos ofrecidos en el mercado lo que conlleva a la exigencia de factores como la calidad y la garantía, sin embargo el precio aún juega un papel muy importante para los compradores. Estos altos niveles de importación pueden apalancar el negocio aumentando las posibilidades de adquisición de materiales.

El crecimiento del mercado y el aumento de la demanda esta siendo contrareestado por el alto grado de sustitución de productos lo que elimina en los prospectos compradores el concepto de la fidelidad de marcas y productos.

Otro factor externo muy importante es la descentralización de la ciudad y la implementación del transporte masivo el cual aumenta el flujo de personas facilitando el acceso hacia el centro de la ciudad y hacia fuera del mismo. La implementación de nuevas tecnologías que permitan mejorar los canales de comunicación con el cliente, el aumento del mercado y la apertura económica también son oportunidades relevantes del sector.

3.5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

De acuerdo al análisis económico del sector y a la situación actual del negocio de la construcción en la ciudad que apalanca a la comercialización de materiales para la construcción, es importante señalar las variables más importantes del entorno que influyen el comportamiento del medio externo, para esto se analizan las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Etapa del ciclo vital del negocio

La empresa se ha caracterizado por mantener siempre una administración centralizada en los dueños de la compañía, los cuales han ido tomando decisiones de acuerdo al comportamiento del mercado.

El factor innovación no ha sido un factor relevante a tener en cuenta ya que la empresa ha alcanzado su etapa de madurez y se ha olvidado en tener este factor como determinante diferenciador ante sus competidores cercanos, a pesar de la creación de algunos servicios que logran diferenciar la empresa de sus competidores.

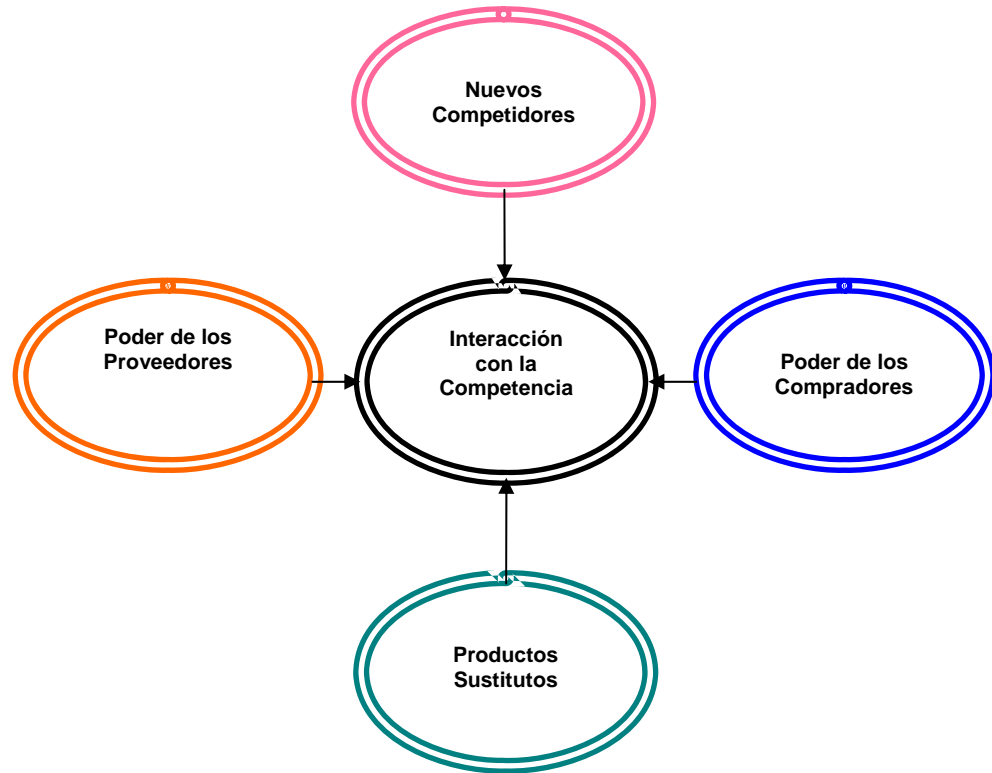


Figura No. 22 Las fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente Autor del proyecto

Actualmente se estiman realizar muchos cambios que permitan relanzar el negocio con un nuevo esquema más moderno y acorde a las necesidades actuales.

3.5.1 Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores al mercado local no es muy fácil ya que existen actualmente grandes barreras de entrada como el costo inicial, la infraestructura, el acceso hacia proveedores, la localización dentro de la ciudad, entre otras, las cuales impiden la creación de nuevos almacenes con las características similares a ALDIA, Sin embargo, con los cambios en la economía del país se prevé la entrada de nuevos competidores extranjeros y el fortalecimiento de la competencia a nivel nacional, regional y local, para los cuales esta zona pueda presentar una oportunidad de negocio.

De acuerdo al volumen de ventas por línea de productos se pueden destacar los productos de acero como el renglón más importante, y en él se prevé una competencia muy fuerte específicamente con el grupo GERDAU, quien al no tener un socio comercial (Distribuidor) fuerte en la zona, ha comenzado a ofrecer sus productos (acero y malla electrosoldada) directamente en obras lo que ocasiona una fuerte amenaza para la empresa.

Adicional a esto, en Bucaramanga específicamente se anuncia la llegada de almacenes de gran formato como es el caso de Homecenter el cual es un almacén por departamentos especializado en productos para el hogar, la remodelación y la construcción.

3.5.2 Productos sustitutos

El sector de la construcción es uno de los sectores que más se ha visto beneficiado con la innovación en productos debido a los avances tecnológicos en el diseño de nuevos materiales que permitan ahorros significativos al momento de construir, lo cual ha permitido la industrialización de la construcción. Sin embargo dichos productos se convierten en productos poco diferenciados cuando los situamos en el contexto comercial, ya que los mismos presentan un alto nivel de sustitución.

Es completamente claro que el producto ofrecido por ALDIA S.A. es el servicio y como tal deben generarse estrategias que permitan minimizar la sustitución de su producto o servicio. Al analizar los nuevos esquemas comerciales de materiales de construcción se encuentra que estos han ido cambiando y evolucionando de acuerdo a las exigencias del mercado, por esto, los esquemas comerciales actuales apuntan a brindar soluciones integrales para los clientes yendo más allá de la simple comercialización.

3.5.3 Poderes de los proveedores

ALDIA S.A. identifica entre sus socios comerciales importantes a compañías productoras de materiales con quienes se establecen condiciones comerciales especiales. A pesar de alcanzar cierto grado de integración ALDIA se encuentra en clara desventaja ya que es el productor quien entrega sus precios y sus condiciones de venta al público los cuales no son sujetos a modificaciones.

Los proveedores más significativos realizan contratos de exclusividad para la distribución de sus productos garantizando el suministro y unas condiciones comerciales pactadas, sin embargo restringen el ingreso de sus competidores al negocio imposibilitando al Distribuidor a dar ingreso a nuevas marcas.

En este medio el poder tanto de compradores como de proveedores es muy alto y el distribuidor que está en medio queda rezagado a “vivir la guerra del centavo” viendo claramente afectado su margen.

3.5.4 Poderes de los compradores

La empresa centra su economía en el volumen de ventas para el cual utiliza márgenes muy bajos con el fin de ser muy atractiva para los posibles compradores. Los clientes por su parte ejercen su poder de compra frente a los

proveedores mediante las compras a gran escala las cuales permiten la adquisición de productos a precios bajos.

Para ALDIA se presenta un panorama de desventaja donde los grandes compradores tienen “*el sartén por el mango*” debido a la oferta permanente de productos y servicios de otras compañías, y su perfil competitivo el cual no es factor determinante en el momento de la compra.

3.5.5 Interacción con la competencia

Para ALDIA se presenta un panorama de gran competencia, debido a varios factores y ocasionado por el nivel competitivo similar de los mismos.

Las empresas tratan de cambiar su posición competitiva a través de campañas publicitarias, introducción de nuevos productos, aumento de garantías en los mismos y mejorando su nivel de servicio al cliente.

La rivalidad se presenta porque todos los competidores sienten la presión de mejorar su nivel competitivo o como en el caso de ALDIA ven la oportunidad de mejorar su posición. Generalmente los movimientos que cualquiera de las empresas realizan para mejorar su posición, tienen incidencia en los demás competidores, ocasionando que cada cual realice movimientos para contrarrestar las fuerzas del otro. Esto hace que las empresas comiencen a convertirse en mutuamente dependientes. La rivalidad intensa en este tipo de negocios es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan:

- Gran número de competidores
- Competidores igualmente equilibrados
- Crecimiento lento en el sector.
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación
- Costos cambiantes
- Incrementos importantes de la capacidad
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados
- Fuertes barreras de salida.

El caso de Ardisa, cuyo nivel competitivo es levemente mayor que el de ALDIA, es que ha utilizado una estrategia de dominio del mercado a través de aumento en puntos de venta situados estratégicamente dentro de la ciudad, lo que le ha permitido ganar mucho terreno y aumentar su participación en el mercado de manera importante.

3.6 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Estrategia es: “Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas

competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.”

De acuerdo a la anterior definición y luego de realizado el diagnóstico externo y el análisis de las cinco fuerzas competitivas, se procede a proponer las posibles estrategias a implementar en la empresa, se procede a seleccionar y clasificar las mismas, mediante tres opciones estratégicas con base en la reinterpretación del modelo de las cinco fuerzas de Porter a través del modelo Delta.

Las tres opciones estratégicas son:

- **Mejor producto:** *Liderazgo general en costos*
Diferenciación
- **Solución integral para el cliente:** *Redefinir la experiencia del cliente*
Amplitud Horizontal
Integración con el cliente
- **Consolidación del sistema:** *Acceso restringido*
Mercado dominante
Estándares de propiedad registrada

Es importante anotar que las estrategias deben ser internamente consistentes para lograr una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores, por tanto ellas deben dar respuesta a un entorno y a un estado interno actual, sin desconocer que así como los entornos (interno y externo) cambian, la estrategia también puede redireccionarse con el paso del tiempo.

3.6.1 Mejor producto

Liderazgo en costos: El liderazgo en costos proporciona al cliente una ventaja palpable por su bajo precio.

Las formas para poder competir por medio de una ventaja de costos son básicamente dos, la primera es hacerlo a través de la consecución de productos a muy bajo precio utilizando economías de escala o a través de la diversificación de productos incursionando en nuevas marcas de procedencia nacional o internacional. La segunda es por medio de la reducción interna de costos fijos que permitan tener un mejor desempeño organizacional.

Al utilizar la primera, le permitiría a ALDIA contrarrestar el efecto que tiene el poder de los proveedores, para el cual debe implementar la renegociación de condiciones comerciales a través de las compras de altos volúmenes de mercancía. (Economías de escala). La integración con los proveedores también es muy importante, por tal motivo se debe no solo mejorar la relación existente, sino tratar también de buscar participación y propiedad en las mismas.

Al enfocarse en la segunda, ALDIA tendrá que enfocarse en la reducción de sus costos internos teniendo en cuenta en que esto no afecte el nivel de calidad de sus productos ni de su servicio, para esto debe concentrarse en la consecución de dinero a muy bajo costo de financiación y en la disminución de sobrecostos dentro de los procesos internos. Para esto es de mucha utilidad conocer los costos que maneja la competencia. (Benchmarking)

Otra manera de lograr un liderazgo en costos es a través de la importación directa de productos aprovechando los niveles de apertura económica y los tratados de libre comercio.

Diferenciación: La diferenciación ofrece características únicas que el cliente valora y por las cuales está dispuesto a pagar sobreprecio.

ALDIA S.A. se ha caracterizado siempre por ofrecer materiales de construcción complementando su portafolio con otros servicios. De esta manera, se identifica claramente que el producto que ALDIA comercializa es su servicio, y como tal debe tratar de diferenciar al máximo buscando la consolidación del sistema, no solo suministrando los productos sino entregando servicios adicionales que garantiza además de la calidad de los productos:

- ✓ La eliminación de malos usos
- ✓ Falencias de instalación
- ✓ Productos a la medida del cliente
- ✓ Economía para el cliente

Para lograr esta estrategia se propone el desarrollo de los productos actuales ofreciendo mejoras como infraestructura, desarrollo tecnológico, calidad en atención, mejoras en políticas de crédito y mejoras en el nivel de servicio.

3.6.2 Solución integral para el cliente

Redefinir la experiencia del cliente: Redefinir la experiencia del cliente es transformar la relación con los clientes desde el momento de adquisición del producto hasta el final de su uso.

Para poner en práctica esta estrategia, la empresa debe orientar todas sus actividades a la satisfacción de los clientes y así poder conocer al máximo sus clientes y sus preferencias de consumo, para lo cual debe rediseñar su servicio logrando mejorar la competitividad basados en la economía de su cliente ya sea reduciendo los costos de los clientes o mejorando sus beneficios.

Para esto se debe implementar un sistema CRM que permita identificar claramente sus clientes y poder identificar sus requerimientos logrando redefinir su experiencia y por ende una mayor integración con él buscando siempre retroalimentación y aprendizaje mutuo.

Una buena asesoría al cliente en el momento de su compra se convierte en factor determinante constituyéndose en factor diferencial que redefine la experiencia del cliente y aumenta su confianza hacia la empresa, para esto se propone aumentar la capacitación del personal de la empresa.

Para mejorar el nivel de satisfacción debe tratar de acercar más la empresa descentralizando la atención a través de nuevos almacenes ubicados en lugares estratégicos de la ciudad que permita llegar más fácilmente al consumidor final.

La empresa debe también tratar de mejorar su servicio al cliente a través del apoyo en recursos tecnológicos que le permitan la implementación de negocios electrónicos con sus clientes y proveedores (e-commerce)

Amplitud Horizontal: Esta estrategia permite ampliar la gama de productos y servicios que la empresa ofrece para satisfacción de los clientes.

Es de gran importancia recalcar el papel de todos los proveedores en la cadena comercial y de suministro. Así como la empresa sale a buscar a sus clientes es importante salir a buscar socios estratégicos tanto en el mercado local como en el mercado externo.

Se debe aumentar la cantidad de productos pero combinarlos con servicios complementarios que ofrezcan una solución a la medida del cliente. Para esto la empresa se puede basar en el conocimiento de sus clientes y así identificar lo que ellos realmente esperan.

Integración con el cliente: La integración con el cliente se logra a través de la prestación de un servicio externo para simplificar una actividad realizada que originalmente siempre ha sido realizada por el cliente.

Para esto ALDIA debe mejorar los actuales servicios de figuración, trefilación y corte de acero de refuerzo, así como también los de modulación de maderas, corte y troquelado de aluminio y transporte, ya que comienzan a incursionar otras empresas en los mismos, así se evitaría perder mercado.

La empresa también debe aumentar los servicios postventa directamente con la compañía, como son asesorías técnicas, servicios técnicos en instalación de electrodomésticos, diseños, etc.

También se debe trabajar en desarrollar algunas empresas proveedoras de servicios complementarios con el fin de entregar servicios innovadores (instalación de productos) para ofrecer al mercado alternativas funcionales de acuerdo a sus requerimientos.

3.6.3 Consolidación del sistema

Acceso restringido: Los competidores están impedidos a tener acceso a los clientes porque el canal tiene una capacidad limitada que le impide manejar a varios proveedores.

Se debe mejorar el control existente con los subdistribuidores y detallistas, brindando mayor valor agregado para ellos, no olvidando que son un puente estratégico con el cliente final, aparte de poderse convertir en grandes apalancadores de la gestión comercial. Se debe estar en capacidad de suministrar gran variedad de productos específicos para este sector, es importante que los subdistribuidores sientan a ALDIA S.A. más que un socio estratégico como parte de su organización.

La empresa debe abarcar más mercado ya sea abriendo nuevo mercado o atendiendo mercados actualmente desatendidos por la compañía, para esto se debe contar con un plan comercial agresivo que permita la incursión positiva valiéndose de la imagen y trayectoria de la empresa en la Región.

En este sentido ALDIA debe aumentar la participación de la empresa en el mercado de subdistribución mediante la colocación de materiales en consignación lo que garantizaría dominio sobre el cliente y se logra amarrar la permanencia de la empresa como proveedor único.

Mercado dominante: proporciona un lugar en donde se produce un intercambio de información.

Se deben mejorar las relaciones con los proveedores buscando siempre la consolidación del sistema para el cliente final, probablemente dicha unión se fortalezca a través del desarrollo de estrategias comerciales conjuntas con los proveedores.

Desarrollar un sistema de comercio electrónico que permita mejorar las transacciones con los clientes, no solo ayuda a redefinir la experiencia de los clientes sino que también simplifica su operación ya que disminuye los tiempos de operación tanto con los clientes como con los proveedores logrando más fácilmente el intercambio de información. Para esto es necesario el diseño de un sistema el cual sea compatible tanto con los clientes actuales como con los proveedores y así asegurar el éxito del mismo.

Estándares de propiedad registrada: Posicionar la empresa como el lugar de encuentro natural entre clientes y proveedores y conseguir la propiedad de ese estándar.

Una buena estrategia para la empresa sería el desarrollo un software de figuración, corte, elaboración de malla electrosoldada, modulación de madera, modulación de perfilería en aluminio, el cual sería entregado a los clientes sin ningún costo y garantizaría la creación de un círculo virtuoso PROVEEDOR – EMPRESA - CLIENTE el cual mejoraría el nivel de efectividad mutua (Disminución de costos por desperdicios y eliminación de tiempos muertos) logrando la consolidación del sistema.

Valiéndose de lo que la empresa sabe hacer, otra opción sería entrar en el negocio de finca raíz a través de la venta de los proyectos de vivienda de los propios clientes con el fin de disminuirles sus costos de venta e incursionar en un servicio adicional que permita estrechar la relación con ellos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

3.7 DIAGNOSTICO INTERNO ALDIA S.A.

ALDIA S.A. durante años se ha caracterizado por ser la empresa líder en comercialización de materiales para la construcción en Bucaramanga. Dentro de su estrategia se ha inclinado por el servicio ofreciendo alternativas para la construcción y especializándose en la atención a grandes compañías constructoras de la región. Anualmente la empresa elabora su presupuesto de ventas con el fin de lograr cumplir con las metas de rentabilidad de sus accionistas, sin embargo a pesar de esto no cuenta con un presupuesto de gastos lo que dificulta su control, este control es llevado actualmente por un departamento de Auditoria el cual es independiente de la empresa y reporta directamente a los accionistas.

Con el fin de mejorar la prestación de su servicio, ferretería ALDIA S.A. incursionó en la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2000 logrando certificarse en el año 2004 luego de un proceso de casi dos años logrando sensibilizar a los cargos administrativos, tarea que fue más sencilla que con los mandos medios y trabajadores de la parte operativa. Con el sistema de gestión de calidad se logró orientar la empresa bajo un esquema de procesos con enfoque a la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo, se introdujeron también indicadores de gestión para el sistema de calidad pero excluyendo indicadores operativos y financieros lo que no ha permitido que el sistema de gestión logre de una manera más fácil el control de las actividades y de las tareas para el cumplimiento de la misión de la empresa y la generación de valor de la compañía.

A pesar de su sistema de gestión de calidad la empresa no cuenta con un modelo de planeación organizacional claramente definido, lo que conlleva a no tener revisiones y evaluaciones periódicas del desempeño general de la organización.

Unas de las fortalezas más grandes de ferretería ALDIA S.A. identificadas por sus clientes ha sido el personal vinculado a la empresa el cual posee una gran actitud

enfocada al servicio, logrando gran empatía con la gente permitiendo así aumentar el posicionamiento de la entre los compradores. Sin embargo el personal en general no siente bien remunerado notándose el inconformismo generalizado en la gran mayoría de trabajadores lo que puede conducir a un mal ambiente laboral.

En cuanto al sistema de contratación, desde hace algún tiempo la empresa se encuentra bajando su carga prestacional y ha optado por la contratación a término fijo percibiéndose inconformismo en la gente y sensación de inestabilidad laboral reflejado en la falta de compromiso de los mismo con la empresa. La empresa tampoco cuenta con sistema serio de selección del personal que le permita emplear gente idónea que cumpla con el perfil requerido por las responsabilidades del cargo. De la misma manera el área de personal no cuenta con un plan de desarrollo sostenido para el talento humano orientado en diferentes áreas logrando así aumentar la productividad y capacitar integralmente a los trabajadores.

3.8 ANALISIS DEL PERFIL CAPACIDAD INTERNA

Una vez realizado el análisis externo y haber diagramado las estrategias a utilizar para mejorar la competitividad de la empresa, se procede a determinar las capacidades que debe tener la empresa y de esta manera evaluar su estado actual, determinando las fortalezas y la manera de potencializar las debilidades.

Para determinar las capacidades a evaluar se toma como referencia los aspectos que, a juicio del autor del proyecto, poseen mayor relevancia en la empresa.

A partir de una encuesta al personal Directivo de la empresa aplicada a los jefes de los trece (13) procesos que conforman la organización(Ver Anexo 2) se evaluaron las capacidades que debe tener la empresa para llevar a cabo las estrategias planteadas.

Con la calificación de cada uno de los directivos de la empresa se calcula el promedio aritmético de la calificación para cada capacidad, de manera similar al procedimiento realizado para el perfil de oportunidades y amenazas.

Debido a la gran cantidad de capacidades a evaluar se asume el mismo factor de ponderación para cada una. La calificación se obtiene multiplicando el valor de la fortaleza o debilidad por el impacto y por el factor de ponderación.

El resultado será la suma aritmética de la calificación de cada área. Para hallar el resultado total se suma la calificación obtenida por la matriz fortaleza con la misma obtenida en la matriz debilidad y se promedia.

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
GERENCIAL									
Control de inventarios	X							X	
Plan estratégico				X			X		
Seguimiento a indicadores				X			X		
Nivel de empoderamiento del personal					X			X	
Trabajo en procesos	X						X		
Indicadores de gestión				X			X		
Nivel de Autoridad	X						X		
Sistema de gestión de Calidad		X					X		
FINANCIERA									
Control de costos.		X					X		
Liquidez			X				X		
Calidad en la Información contable	X							X	
Relaciones financieras	X						X		
TALENTO HUMANO									
Fuerza de ventas	X						X		
Clima laboral		X					X		
Trabajo en equipo			X					X	
Personal motivado				X			X		
Disponibilidad de personal preparado y con experiencia		X							X
Capacitación del personal	X						X		
TECNOLOGICAS									
Sistemas de Información				X			X		
Incorporación de nueva tecnología					X		X		
COMPETITIVAS									
Nivel Tecnología				X			X		
Productos y servicios ofrecidos		X					X		
Desarrollo de CRM para el conocimiento de los clientes				X			X		
Calidad del servicio		X						X	
COMPETITIVAS									
Canales de comunicación			X					X	
Conocimiento del mercado					X		X		
Infraestructura física					X		X		
Poder de Negociación	X						X		
Altos niveles de importación				X			X		
Portafolio de productos	X						X		
Inversión en publicidad	X							X	

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Relaciones con los clientes y proveedores	X						X		
Reputación, posicionamiento y nombre	X							X	
Orientación al Cliente	X						X		
Planes de crédito directos	X						X		

FORTALEZAS
ALTA (A) = 5
MEDIA (M) = 3
BAJA (B) = 1

IMPACTO
ALTA (A) = 5
MEDIA (M) = 3
BAJA (B) = 1

CAPACIDADES	FORTALEZA			IMPACTO			CALIFICAC		
	A	M	B	A	M	B	Peso	Cal	Pond
GERENCIAL									
Control de inventarios	X				X		0.0087	15	0.131
Trabajo en procesos	X			X			0.0087	25	0.217
Nivel de Autoridad	X			X			0.0087	25	0.217
Sistema de gestión de Calidad		X		X			0.0087	15	0.131
FINANCIERA									
Control de costos.		X		X			0.0087	15	0.131
Liquidez			X	X			0.0087	15	0.131
Calidad en la Información contable	X				X		0.0087	15	0.131
Relaciones financieras	X			X			0.0087	25	0.217
TALENTO HUMANO									
Fuerza de ventas	X			X			0.0087	25	0.217
Clima laboral		X		X			0.0087	15	0.131
Trabajo en equipo			X		X		0.0087	3	0.026
Disponibilidad de personal preparado y con experiencia		X				X	0.0087	3	0.026
Capacitación del personal	X			X			0.0087	25	0.217
COMPETITIVAS									
Productos y servicios ofrecidos		X		X			0.0087	15	0.131
Calidad del servicio		X			X		0.0087	9	0.078
Canales de comunicación			X		X		0.0087	3	0.026
Poder de Negociación	X			X			0.0087	25	0.217
Portafolio de productos	X			X			0.0087	25	0.217
Inversión en publicidad	X				X		0.0087	15	0.131
Relaciones con los clientes y proveedores	X			X			0.0087	25	0.217

CAPACIDADES	FORTALEZA			IMPACTO			CALIFICAC		
	A	M	B	A	M	B	Peso	Cal	Pond
Reputación, posicionamiento y nombre	X				X		0.0087	15	0.131
Orientación al Cliente	X			X			0.0087	25	0.217
Planes de crédito directos	X			X			0.0087	25	0.217
CALIFICACIÓN FORTALEZAS									3.505

DEBILIDADES
ALTA (A) = 1
MEDIA (M) = 3
BAJA (B) = 5

IMPACTO
ALTA (A) = 1
MEDIA (M) = 3
BAJA (B) = 5

CAPACIDADES	DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFICAC		
	A	M	B	A	M	B	Peso	Cal	Pond
GERENCIAL									
Plan estratégico	X			X			0.016	1	0,016
Seguimiento a indicadores	X			X			0.016	1	0,016
Nivel de empoderamiento del personal		X			X		0.016	9	0.15
Indicadores de gestión	X			X			0.016	1	0.016
TECNOLOGICAS									
Sistemas de Información	X			X			0.016	1	0,016
Incorporación de nueva tecnología		X		X			0.016	3	0,050
Nivel Tecnología	X			X			0.016	1	0,016
TALENTO HUMANO									
Personal motivado	X			X			0.016	1	0,016
COMPETITIVAS									
Desarrollo de CRM para el conocimiento de los clientes	X			X			0.016	1	0,016
Conocimiento del mercado		X		X			0.016	3	0.05
Infraestructura física		X		X			0.016	3	0,050
Altos niveles de importación	X			X			0.016	1	0,016
CALIFICACIÓN DEBILIDADES									0.432

PROMEDIANDO
FORTALEZAS 3,505
DEBILIDADES 0,432

TOTAL 1,968

De acuerdo a los resultados anteriores se puede interpretar que a pesar que existen muchas fortalezas en general no son lo suficientemente fuertes como para contrarrestar las debilidades obteniéndose un promedio de 1,968 que ubica la calificación del perfil interno por debajo de la calificación promedio 2,5. Las

fortalezas obtuvieron una calificación de 3.505 y las debilidades por su parte resultaron lo suficientemente fuertes como para jalonar hacia abajo la calificación de las fortalezas.

Es importante ocuparse de las capacidades que poseen un impacto fuerte para lograr el desarrollo de las estrategias planteadas y de ellas vale la pena realizar un análisis de las que no obtuvieron una buena calificación o las que fueron catalogadas como debilidades.

Analizando las capacidades se observa que actividades como el control de inventarios, las relaciones con los clientes y los proveedores, el sistema de gestión de calidad de la empresa, el enfoque en procesos y al cliente, capacitación al personal, el portafolio de productos, el poder de negociación y el sistema de crédito directo se clasifican como grandes fortalezas de gran impacto en los clientes.

La organización reconoce la fuerza de ventas, la capacitación del personal, el portafolio de productos, el poder de negociación con los clientes y proveedores, la orientación al cliente y la diversidad en planes de crédito como grandes capacidades internas para competir. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico conocido por toda la organización, la falencia de indicadores de gestión acordes a la empresa que no permiten un mejor control de las actividades y cumplimiento de objetivos, el nivel tecnológico actual, el clima laboral, el trabajo en equipo, la motivación de personal y la baja disponibilidad de personal preparado y con experiencia; erosionan el promedio del indicador de manera vertiginosa.

La empresa debe tratar de mejorar dichas capacidades deficientes, de lo contrario no podría contar con el compromiso de todos sus miembros para alcanzar más fácilmente su nivel óptimo de competitividad.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO ALDIA S.A. 2007 – 2010

4.1 VISIÓN

Para el 2010 esperamos mantenernos como la empresa comercializadora de insumos para el sector de la construcción más grande del oriente del país, brindando la mejor atención, un amplio portafolio de productos y una gran cantidad de servicios complementarios que brinden valor agregado a nuestra labor, los cuales nos permitirán crecer un 30% en el mercado y consolidarnos ante nuestros clientes como su aliado ideal a la hora de construir y remodelar.

4.2 MISIÓN PROPUESTA

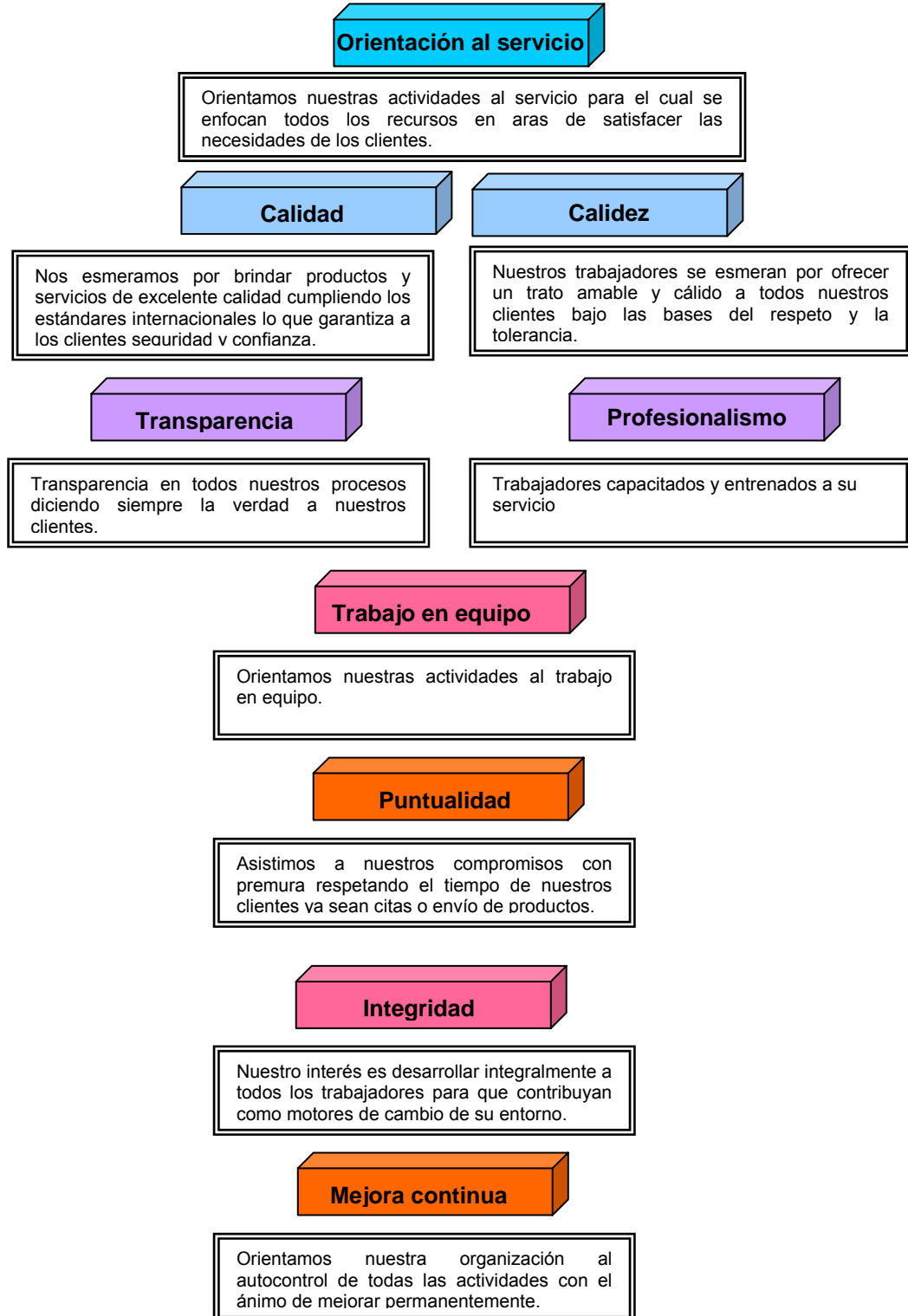
Brindar soluciones integrales, ofreciendo alternativas innovadoras de productos y servicios que contribuyan a la generación de valor de nuestra Compañía, en beneficio de todos nuestros clientes y del desarrollo de la región. Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo los mejores productos a precios competitivos, una asesoría especializada y la mejor atención a través de un servicio de calidad certificada. Para esto, contamos con proveedores de gran trayectoria en el mercado, con un equipo humano calificado y la infraestructura adecuada, que nos permite garantizar el cumplimiento de nuestras actividades generando confianza en todos nuestros clientes.

4.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

4.3.1 Política de calidad

Lograr mediante una asesoría profesional la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo una amplia gama de productos que cumplan con las especificaciones del mercado, soportados en un personal capacitado, y un servicio rápido, amable y efectivo que permita mejorar nuestro posicionamiento y captar nuevos clientes, siendo concientes que para lograrlo debemos comprometernos con ser mejores día a día.

4.4 VALORES INSTITUCIONALES



4.5 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR

Para poder realizar el plan estratégico de la compañía, y una vez identificadas las estrategias a utilizar por la empresa, es necesario identificar claramente la cadena de valor de la empresa y de esta manera poder determinar los factores que hacen que ALDIA S.A. genere valor entre sus clientes.

La cadena de valor presenta las actividades que son percibidas por el cliente como elementos diferenciadores al momento de utilizar el servicio. En dicha cadena se pueden identificar claramente dos divisiones. La primera compuesta por los procesos primarios o misionales los cuales sustentan el desarrollo de las actividades principales, dentro de estos procesos se encuentran los de conocimiento del cliente, logística, comercialización, mercadeo, servicios post venta, entre otros. La segunda división de la cadena de valor está compuesta por los demás procesos los cuales se determinan procesos de apoyo, tan importantes y esenciales como los primeros pero que no son percibidos directamente por quien recibe el producto o servicio final.

Los dos componentes de la cadena de valor poseen un objetivo común el cual está encaminado a aumentar el margen de la empresa.



Figura No. 23 La Cadena de Valor ALDIA S.A. Fuente Autor del proyecto

La cadena de valor de ALDIA se identifica de la siguiente manera:

Procesos misionales:

Entre los procesos misionales se pueden identificar aquellos por los cuales el cliente identifica su importancia y paga o estaría dispuesto a pagar por su servicio, tal es el caso del proceso comercial, crédito y cartera, transporte y asesoría técnica.

 **Procesos de Apoyo**

Estos procesos son encargados de realizar actividades encaminadas a aumentar el valor de la empresa, sin embargo el cliente no percibe de manera directa sus beneficios, en este componente se encuentran los procesos de Personal, sistemas, compras, bodega, contabilidad, pagaduría, kárdex y el Sistema de gestión de calidad SGC.

 **Proceso Gerencial**

El proceso Gerencial también es un proceso de apoyo para toda la organización por tal motivo lo hemos localizado permeando toda la cadena de valor.

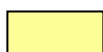
4.6 MAPA DE PROCESOS

Actualmente ALDIA S.A. posee un mapa de procesos el cual identifica los procesos gerenciales, los misionales u operativos esenciales y los procesos de apoyo.

Sin embargo se realiza una modificación en los procesos misionales y de apoyo, con base en la cadena de valor de la empresa anteriormente descrita con el fin de ser consecuentes.

 **Procesos Gerenciales**
Gerencia

 **Procesos misionales u operativos esenciales**
Comercial, Crédito y Cartera, Transporte y Asesoría Técnica

 **Procesos de apoyo**
Personal, Compras, Bodega, Pagaduría, Kárdex, Contabilidad, Sistemas, Sistema de Gestión de la Calidad.

Vale la pena resaltar que todos los procesos son igualmente importantes para la organización independientemente de donde se encuentre clasificado.

En el mapa de procesos se visualiza la interrelación de todos los procesos entre si y se refleja el enfoque de la empresa hacia el cliente. A pesar de que los clientes no son parte de ningún proceso de la empresa se resalta su importancia como alimentador y receptor del sistema.

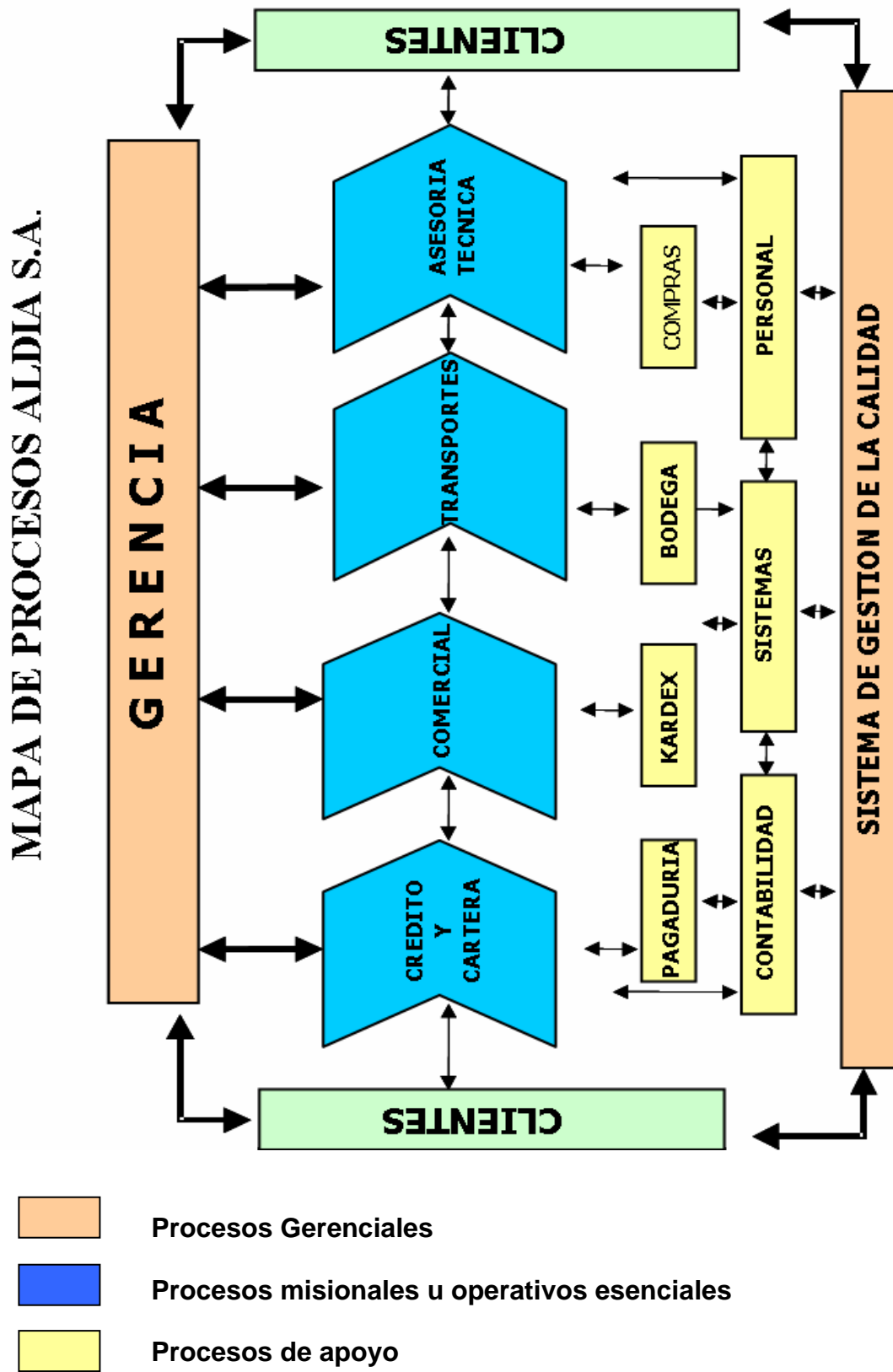


Figura No. 24 Mapa de procesos ALDIA S.A. Fuente Autor del proyecto

4.7 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para realizar el plan estratégico de ALDIA S.A. se deben agrupar las estrategias en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard como son la perspectiva de Aprendizaje y desarrollo, la de los clientes, la de los procesos y la financiera.

A partir de esto se redactan y seleccionan los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, se realiza la conexión causa efecto de los objetivos, finalmente se establecen los indicadores de gestión, los inductores y la iniciativa estratégica.

En el caso de ALDIA se agrupan las estrategias planteadas a partir del diagnóstico estratégico en cuatro perspectivas: Aprendizaje y desarrollo, procesos, clientes y financiera y se proceden a identificar los objetivos estratégicos para los cuales dichas estrategias dan respuesta.

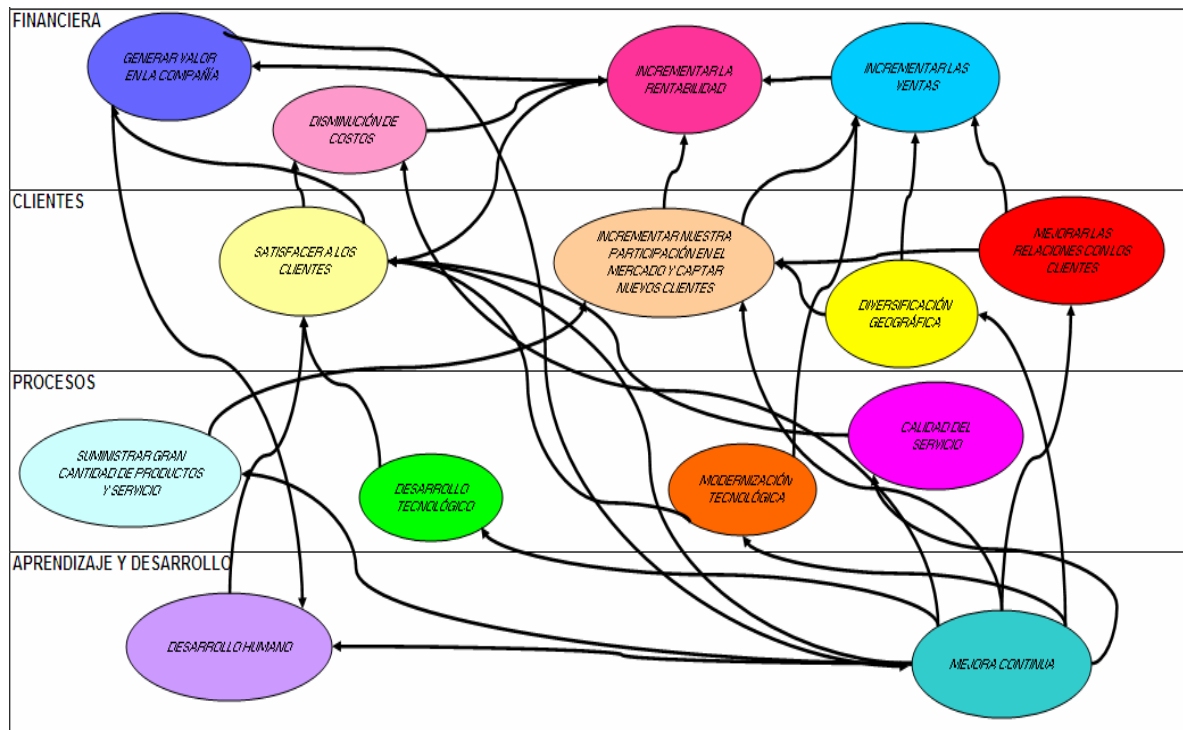
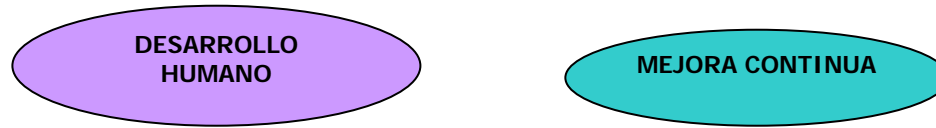


Figura No. 25 Mapa estratégico ALDIA S.A. orientado a las cuatro perspectivas
Fuente Autor del proyecto

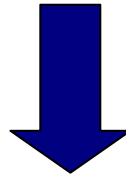
De acuerdo a las cuatro perspectivas básicas se identifican los objetivos estratégicos para cada una de ellas:

4.7.1 Aprendizaje y desarrollo

OBJETIVOS

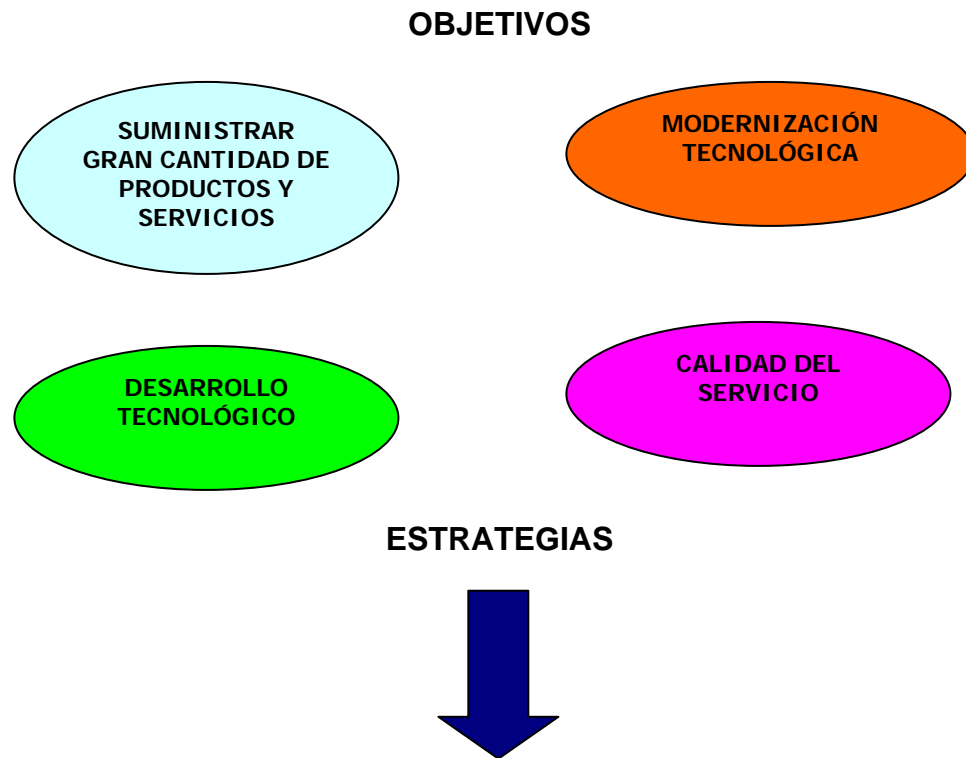


ESTRATEGIAS



- Realizar un Benchmarking con la competencia con el fin de conocer su modelo de costos.
- Capacitar al área comercial con nuevos productos.
- Adquisición de nuevas tecnologías y modernización orientada a la satisfacción de los clientes.
- Con apoyo en la tecnología y los sistemas de información aprovechar los tratados de libre comercio y las ventajas comerciales en la adquisición de productos extranjeros.
- Desarrollo de un sistema CRM que permita el conocimiento de los clientes y minimizar costos de operación.
- Motivar al personal a través de la creación de un plan de incentivos dentro de la organización.
- Capacitar al personal de la empresa con el fin de aumentar la productividad y la satisfacción de los clientes.
- Realizar actividades de motivación para transportadores externos que faciliten la operación de transporte.
- Aumentar la motivación en empleados con el fin de minimizar problemas de orden ético y delictivo.

4.7.2 Procesos



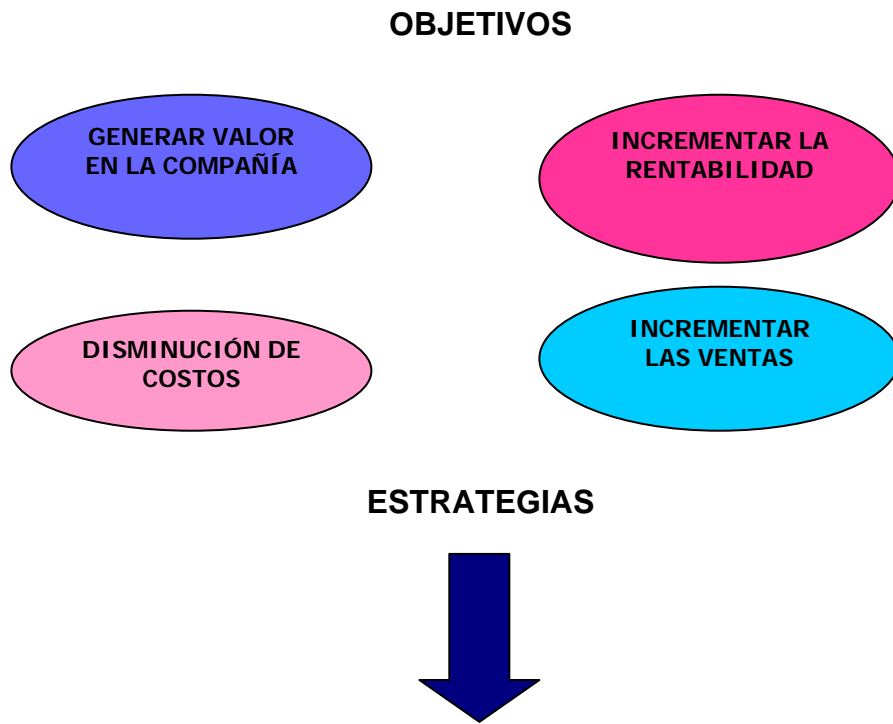
- Aumento de clientes a través de planes de crédito a la medida.
- Aprovechar al máximo la fuerza de ventas para aumentar la participación en el mercado.
- Atacar comercialmente otros polos de desarrollo dentro de la ciudad y su área metropolitana.
- Implementar un plan estratégico que permita crecimiento de la participación en el mercado.
- Mejorar los planes de crédito existentes para compra de material.
- Aumentar el portafolio con productos competitivos y así contrarrestar al contrabando.
- Desarrollo de Planes estratégicos que potencie la competitividad y anticipe la competencia.

4.7.3 Clientes



- Aumentar la cantidad de productos que cumplan estándares de calidad.
- Preferencia por productos de procedencia y fabricación nacional y regional.
- Ofrecer nuevos productos y servicios orientados a las necesidades de los clientes, logrando la consolidación del sistema.
- Creación de otros almacenes en puntos estratégicos de la ciudad orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y clientes para detener la entrada de nuevos competidores.
- Mejorar el proceso de transportes para eliminar problemas de restricción.
- Mejorar los sistemas de información en la empresa para disminuir problemas cumplimiento en entregas.
- Desarrollar un sistema de comercio electrónico que permita mejorar las transacciones con los clientes.

4.7.4 Financiera



- Aprovechar el nivel de negociación con clientes y la apertura económica para incursionar en importación directa de productos.
- Aprovechar al máximo las economías de escala en el poder de negociación con proveedores y clientes.
- Consecución de créditos a bajo interés para reducir costos financieros.

4.8 INDICADORES ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

Para poder cumplir los objetivos estratégicos se proponen los siguientes indicadores de gestión:

EVA

El EVA mide el valor creado por encima del valor esperado del capital invertido, este indicador es muy importante ya que nos muestra la capacidad de la empresa de generar valor.

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{CAPITAL} * Kc)$$

UODI: Utilidad Operacional después de Impuestos
 CAPITAL: Capital de trabajo + activos fijos + activos netos + otros activos + Reservas.
 Kc: Costo de capital (costo promedio del capital)

PORCENTAJE DE VARIACIÓN DE COSTOS

Disminución real de los costos totales tanto operacionales como no operacionales de la empresa en dos periodos consecutivos. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\% \text{ Var. de Costos} = \frac{\text{Costo Total actual}}{\text{Costo Total anterior}} \times 100$$

COSTO DE FINANCIACIÓN

Permite controlar los costos financieros pactados con entidades de financiación frente a una meta específica esperada por la empresa

$$\% \text{ Var. Costo} = \frac{\text{Costo Fro. actual}}{\text{Costo Fro. presupuestado}} \times 100$$

CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

Permite disminuir costos por averías, problemas de almacenamiento y manipulación de mercancía.

$$\text{Prod. No conforme} \leq \$3.000.000.00=$$

RENTABILIDAD TOTAL O UTILIDAD NETA

Mide la rentabilidad total de la empresa

$$\text{Rentabilidad Total} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos Totales}}$$

MARGEN OPERACIONAL

Permite conocer que parte del margen de la empresa es ocasionado por la operación de la misma.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidades Operativa}}{\text{Ventas Totales}}$$

MARGEN NETO

El margen neto refleja la efectividad del desempeño de la compañía.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Ventas Totales}}$$

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS

Permite conocer el logro o cumplimiento de la meta esperada por la empresa en cuanto a volumen de ventas.

$$\% \text{ Cumplim. Ventas} = \frac{\text{Venta total periodo}}{\text{Venta Total esperada}} \times 100$$

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Presenta el reflejo de la conformidad de los clientes frente al servicio y los productos entregados por la compañía.

$$\text{Nivel de satisfacción} = \text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}$$

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Conocer la participación en el mercado permite determinar la cantidad de mercado aún disponible por conquistar, este indicador permitirá direccional el plan comercial.

$$\% \text{ Part. en el mercado} = \frac{\text{Venta total periodo}}{\text{Venta Total de la zona}} \times 100$$

INCREMENTO DE CLIENTES ACTIVOS

Permite conocer la cantidad de clientes activos de la empresa en un periodo comparados con el periodo inmediatamente anterior. Es un indicador de gestión comercial.

$$\% \text{ incremento Clientes} = \frac{\text{Clientes activos periodo}}{\text{Clientes activos periodo anterior}} \times 100$$

CANTIDAD DE EVENTOS REALIZADOS PARA CLIENTES

Este indicador permite conocer la cantidad de eventos dirigidos a proporcionar información para los clientes, estos constituyen una herramienta comercial a corto plazo.

$$\text{Cantidad eventos} = \frac{\text{Cant. Eventos realizados}}{\text{Cant. Eventos programados}} \times 100$$

ZONAS ATENDIDAS

Este es un indicador que permite conocer el nivel de expansión de la empresa a través de la creación de otros almacenes en puntos estratégicos de la ciudad orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes

$$\text{Cantidad eventos} = \frac{\text{Cantidad De almacenes creados en el periodo}}{\text{Cant. Almacenes creados en el periodo}} \times 100$$

CONOCER AL CLIENTE

Presenta el nivel de conocimiento del cliente.

$$\text{Nivel de conocimiento del cliente} = \frac{\text{\% de clientes con CRM}}{\text{Cant. Clientes con CRM}} \times 100$$

CONOCER A LA COMPETENCIA

Presenta el nivel de conocimiento de la competencia

Nivel de conocimiento de la competencia= $\frac{\text{PROGRAMA COMPRADOR}}{\text{INCOGNITO}}$

PERCEPCIÓN DE VALOR DE LOS STAKEHOLDERS

Nivel de percepción= $\frac{\text{Calificación}}{\text{promedio encuestas de percepción.}}$

PRODUCTOS NO ENCONTRADOS

Permite conocer la cantidad y descripción de los productos que no se encuentran en la empresa.

Cantidad de productos no encontrados= $\frac{\text{No. De productos no encontrados}}$

ROTACIÓN DEL INVENTARIO

Mide la rotación de inventarios en días, es decir el número de veces que se vende una mercancía, este indicador se expresa en meses.

Rot. del inventario= $\frac{\text{Inventario promedio mensual}}{\text{Costo de la mercancía vendida.}}$

NIVEL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

Permite conocer el nivel de tecnología que tiene la empresa, para el cual se debe diseñar un formato el cual debe ser diligenciado periódicamente por el área de sistemas de la compañía.

Nivel de desarrollo= $\frac{\text{Calificación}}{\text{promedio formato nivel de desarrollo tecnológico .}}$

SERVICIO RAPIDO

Servicio rápido= $\frac{\text{Calificación}}{\text{promedio encuestas de satisfacción.}}$

SERVICIO AMABLE

Servicio amable= $\frac{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}$

SERVICIO EFECTIVO

Servicio efectivo= $\frac{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}$

CALIFICACIÓN ASESORIA TECNICA

Calificación asesoría técnica= $\frac{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}$

CALIFICACIÓN DE ASESOR MOSTRADOR

Calificación asesor mostrador= $\frac{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}$

AMABILIDAD EN TRANSPORTES

Amabilidad en transportes= $\frac{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}{\text{Calificación promedio encuestas de satisfacción.}}$

CAPACITACIÓN AL AREA COMERCIAL

% capacitaciones área comercial= $\frac{\text{Capacitación realizada A.C.}}{\text{Capacitaciones programadas A.C.}} \times 100$

CAPACITACIÓN A TODO EL PERSONAL

% General de capacitaciones = $\frac{\text{Capacitación realizada Gral.}}{\text{Capacitaciones programadas Gral.}} \times 100$

MOTIVACIÓN AL PERSONAL INTERNO

% variación motivación = $\frac{\text{Resultados de encuesta de satisfacción del cliente interno}}{\text{Resultados de encuesta de satisfacción del cliente interno}}$

DESARROLLO DEL TRABAJADOR EXTERNO

Cumplimiento de objetivos del plan de
% desarrollo = desarrollo del trabajador externo

ACCIONES PREVENTIVAS Y / O CORRECTIVAS

Indicador de mejora del sistema de gestión de calidad, establece mecanismos que permiten conocer la solución de acciones para la mejora que se presentan dentro de la organización.

%Acciones cerradas= $\frac{\text{Acciones correctivas y/o preventivas cerradas}}{\text{Total de acciones presentadas en El periodo}} \times 100$

SOLUCIÓN DE NO CONFORMIDADES

Este indicador presenta el nivel de mejoramiento ante proveedores y clientes.

%Sol. De NO Conformidades= $\frac{\text{Total de NO conformidades solucionadas en el periodo.}}{\text{Total de NO conformidades recibidas en el periodo.}} \times 100$

EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Para determinar la eficacia del sistema simplemente se suman las calificaciones, expresadas en porcentaje, de los indicadores y se halla el promedio

Eficacia del SGC= $\frac{\text{Suma del cumplimiento de los Indicadores.}}{\text{No. Total de indicadores.}} \times 100$

4.9 MODELO DEL TABLERO DE COMANDO BALANCED SCORECARD

El modelo BSC Balanced scorecard o tablero de comando permite controlar más fácilmente el cumplimiento de los indicadores de la compañía. A continuación se presenta una propuesta de BSC para ALDIA S.A. el cual facilitará la ejecución del plan estratégico.

Nota: Los valores a continuación presentados no reflejan el estado actual de la compañía. Los índices de Peligro, Precaución y meta de cada indicador deben ser analizados en comité gerencial y establecidos por éste.

SISTEMA DE GESTION DE ALDIA S.A.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precaución	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS
FINANCIERA	GENERAR VALOR EN LA COMPAÑIA	EVA	0	0.5	2	0	AUMENTAR EL VALOR DE LA EMPRESA	PROGRAMA MEJORAMIENTO DE IMAGEN INSTITUCIONAL
		PERCEPCIÓN DE VALOR DE LOS STAKEHOLDERS	70	80	100	0	Posicionamiento de la empresa	PLAN PUBLICITARIO
	DISMINUCIÓN DE COSTOS	% DISMINUCIÓN DE COSTOS	3	5	10	0	Disminución general de costos	PLAN ANUAL DE REDUCCIÓN DE COSTOS POR AREAS
		COSTO DE FINANCIACIÓN	3	5	10	0	Consecución de créditos a bajo interés para reducir costos financieros. F3 A1	PLAN DE CONSECUSIÓN DE CREDITOS
		CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	4.5	4	3	3.65	Minimizar el sobre costo por averías en Bodegas	PLAN DE CONTROL DE INVENTARIOS
	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	RENTABILIDAD	7	12	20	0	Aprovechar al máximo las economías de escala en el poder de negociación con proveedores y clientes. F6 O4	PLAN DE COMPRAS

SISTEMA DE GESTION DE ALDIA S.A.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precaución	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS
FINANCIERA	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	MARGEN OPERACIONAL	15	18	25	0	Mejoramiento operacional	PLAN FINANCIERO
		MARGEN NETO	8	10	15	0	Mejoramiento Operacional	PLAN FINANCIERO
	INCREMENTAR LAS VENTAS	% CUMPLIMIENTO DE VENTAS	70	80	100	75	Mejorar las entradas de la compañía	PLAN DE VENTAS
CLIENTES	SATISFACER A LOS CLIENTES	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	70	80	100	88	Ofrecer nuevos productos y servicios orientados a las necesidades de los clientes, logrando la consolidación del sistema. F9 O12	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
	INCREMENTAR NUESTRA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y CAPTAR NUEVOS CLIENTES	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	70	80	100	0	Consolidar la empresa en el mercado	PLAN DE MERCADOS
		INCREMENTO DE CLIENTES ACTIVOS	10	20	35	0	Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y clientes para detener la entrada de nuevos competidores. F8 A4	PROGRAMA SOCIOS ESTRATEGICOS ALDIA S.A.

SISTEMA DE GESTION DE ALDIA S.A.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precaución	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS
CLIENTES		CANTIDAD DE EVENTOS REALIZADOS PARA CLIENTES	2	3	5	5	Cantidad de eventos realizados para clientes	PROGRAMA DE EVENTOS PARA CLIENTES
	DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA	ZONAS ATENDIDAS	5	15	30	0	Creación de otros almacenes en puntos estratégicos de la ciudad orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes. D4 O5	PLAN DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN
	MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	CONOCER AL CLIENTE	50	60	80	0	Incrementar la información que se tiene de los Clientes	DESARROLLO DE CRM
		CONOCER A LA COMPETENCIA	50	60	80	0	Incrementar la información que se tiene de la Competencia	PLAN DE MERCADOS.
PROCESOS	SUMINISTRAR GRAN CANTIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIO	PRODUCTOS NO ENCONTRADOS	200	100	0	7.69	Determinar la cantidad de productos no encontrados	PLAN DE COMPRAS.
		ROTACIÓN DEL INVENTARIO	0.5	0.7	1	1.48	Conocer la rotación del inventario en las bodegas.	PLAN COMERCIAL.
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	NIVEL DE DESARROLLO O TECNOLÓGICO	6	8	10	0	Conocer la percepción en el nivel tecnológico que tiene la empresa frente a sus Stakeholders	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

SISTEMA DE GESTION DE ALDIA S.A.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precaución	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS
PROCESOS	CALIDAD DEL SERVICIO	SERVICIO RAPIDO	70	80	100	100	Brindar un servicio de calidad	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
		AMABILIDAD COMERCIAL	70	80	100	88	Brindar un servicio de calidad	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
		SERVICIO EFECTIVO	70	80	100	100	Controlar los errores de acuerdo a las Notas crédito y Débito	SEGUIMIENTO ESTADÍSTICO
		CALIFICACIÓN ASESORÍA TECNICA	70	80	100	80	Brindar un servicio de calidad	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
		CALIFICACIÓN ASESOR DE MOSTRADOR	70	80	100	0	Brindar un servicio de calidad	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
		AMABILIDAD EN TRANSPORTES	70	80	100	75	Brindar una entrega amable y oportuna	PROGRAMA EL TRANSPORTADOR SU AMIGO
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	DESARROLLO HUMANO	CAPACITACIÓN DEL AREA COMERCIAL	70	80	100	97.51	Capacitar al área comercial con nuevos productos. F5 O12	PROGRAMA DE CAPACITACIONES AL AREA COMERCIAL
		CAPACITACIÓN DE TODO EL PERSONAL	70	80	100	0	Capacitar al personal de la empresa con el fin de aumentar la productividad y la satisfacción de los clientes. F5 A4	PLAN GENERAL DE CAPACITACIONES

SISTEMA DE GESTION DE ALDIA S.A.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precaución	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS
		MOTIVACION DEL PERSONAL INTERNO	50	70	100	0	Motivar al personal a través de la creación de un plan de incentivos dentro de la organización. D5 O10	PLAN DE INCENTIVOS
		DESARROLLO DEL TRABAJADOR EXTERNO	20	30	50	0	Realizar actividades de motivación para transportadores externos que faciliten la operación de transporte. D5 A2	PROGRAMA DE SENSIBILIZACIONES DE CALIDAD EN EL SERVICIO
	MEJORA CONTINUA	ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS	7	8	10	99	Realizar seguimiento de las acciones generadas durante el periodo	PLAN DE MEJORA CONTINUA
		SOLUCIÓN DE NO CONFORMIDADES	70	80	100	74	Realizar seguimiento de la cantidad de acciones para la mejora solucionadas.	PLAN DE MEJORA CONTINUA
		EFICACIA DEL SISTEMA	70	80	100	0	Determinar la eficacia del sistema	PLAN DE MEJORA CONTINUA

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La implementación del plan estratégico le permitirá a ALDIA S.A. alcanzar sus objetivos de una manera más fácil.
- De acuerdo al diagnóstico estratégico realizado se puede concluir que a pesar de que ALDIA S.A. es la empresa de su tipo más grande en la ciudad, el nivel competitivo que tiene frente a sus competidores más cercanos es muy crítico, ya que no se encuentra liderando el nivel competitivo y además se encuentra muy cerca de sus competidores más cercanos.
- Uno de los factores determinantes para alcanzar el éxito de la empresa es la mejora su infraestructura ya que este aspecto está impactando negativamente en el perfil competitivo de la empresa.
- Conviene trabajar en la implementación de un modelo de CRM el cual le permitirá a ALDIA retroalimentarse con sus clientes y estrechar el vínculo actual con ellos.
- Se debe aprovechar la apertura económica y los tratados de libre comercio para incursionar en la importación directa de productos que permita ofrecer alternativas a los clientes.
- Se debe lograr disminuir el poder que tienen los proveedores para la compañía, para esto se debe trabajar en el aumento de número de proveedores por líneas para evitar que sean los proveedores quienes impongan las condiciones comerciales. Ante este punto se debe trabajar en lo posible por finiquitar los convenios de exclusividad.
- A pesar de no tener un plan estratégico formal, la empresa ha mantenido un rumbo acertado de acuerdo a la toma de decisiones por parte de sus dueños y accionistas, sin embargo, es conveniente aterrizar el modelo estratégico planteado y comunicarlo a todos los miembros de la organización, esto permitirá alcanzar más fácilmente las metas.
- La implementación del plan estratégico permitirá además mejorar el empoderamiento de los directores de área para la toma de decisiones, el cual de acuerdo al diagnóstico realizado es muy bajo y afecta la organización.

- Se debe incluir el factor innovación en el servicio como elemento diferenciador clave ante los competidores cercanos.
- Se debe trabajar en mejorar las capacidades internas clasificadas como debilidades ya que estas interfieren en el desarrollo de las estrategias propuestas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Una de las debilidades más claras que arrojó el diagnóstico es el nivel tecnológico en el que se encuentra la empresa, por tanto se recomienda la modernización de redes y comunicaciones para permitir que los procesos fluyan en menor tiempo y se minimicen costos.
- Se recomienda realizar una investigación de mercados que permita identificar claramente los clientes y sus necesidades.
- El diagnóstico identifica un bajo nivel de motivación de los empleados, como es sabido la importancia de satisfacer a los clientes no sólo aplica a los clientes externos sino también a los internos, por tanto se recomienda trabajar en un plan de incentivos general para la compañía, lo que permitirá mejoramiento del ambiente de trabajo y mayor rendimiento del trabajador.
- Es importante complementar los indicadores de gestión que maneja actualmente la empresa con los indicadores de gestión propuestos. Por esto se recomienda que el comité gerencial evalúe los que son más apropiados para la empresa.
- Con el uso de nuevas tecnologías puede ser cada vez más fácil para ALDIA manejar un sistema de comercio electrónico con sus proveedores y clientes, esto podría ayudar a disminuir tiempos de respuesta, disminuir costos y mejorar niveles de satisfacción de los clientes. A pesar de que el comercio electrónico se puede implementar solo con los clientes que posean una buena infraestructura tecnológica, no se debe olvidar que ellos representan el mayor volumen de ventas.
- La implementación de un plan estratégico demanda gran atención al cumplimiento de metas y objetivos, por tanto se recomienda a ALDIA que mejore los mecanismos de seguimiento y medición para poder aumentar el control y aumentar.
- Se recomienda desarrollar los planes y programas propuestos dentro de las iniciativas estratégicas del BSC, estos permitirán planear, dirigir y controlar las actividades encaminadas al cumplimiento del indicador.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Globalización de negocios, Biblioteca UIS, SN: 658.049/B 321g
- Globalización Biblioteca UIS, SN: 658.049/ Y51g
- Gestión de la calidad y la competitividad. Biblioteca UIS, 658/G393
- Hitt, Michael Ireland, Duane. Administración estratégica. Conceptos Competitividad y Globalización. Internacional Thompson Editores, Bogotá 1999.
- COLCIENCIAS. Editor Jairo Laverde R. Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad, 2000 – 2010 Editora Guadalupe, Bogotá, Diciembre de 2000.
- Ohmae, Kenichi. El próximo escenario Global, Ed. Norma, Agosto de 2005.
- Hamel, Gary. Liderando la Revolución, Editorial Norma, Noviembre de 2000.
- Camacol, Santander. Informe económico sectorial Camacol Santander, Diciembre de 2006
- Mercadotecnia: conceptos y prácticas modernas. Schoell y Gultinan. Tercera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. Pág. 381
- Porter, Michael E (1980) “Competitive Strategy” (Estrategia competitiva) The free press, Nueva York, N.Y.
- Hax, Arnoldo C. / Dean L. Wilde II. Traducción Nicolás Majluf – Bogotá: Grupo Editorial Norma 2003.
- CEPAL - SERIE Estudios y perspectivas – Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, junio del 2005. Pág. 9 y siguientes.

Internet:

- DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, www.dane.gov.co

- WEF: World Economic Forum 2006 Report.
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>
- Fuente: Banco de la República: www.banrep.gov.co
- <http://www.megaboletin.com/febrero2006.html>
- Revista Dinero, No. 241, octubre 28 de 2005. www.dinero.com
- Periódico EL TIEMPO: www.eltiempo.com
- Periódico EL ESPECTADOR: www.elespectador.com
- Diario LA REPUBLICA: www.larepublica.com.co
- Vanguardia Liberal: www.vanguardia.com.co
- www.weforum.org
- www.upco.es
- www.revistainterforum.com

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO

Nombre: _____
 Empresa : _____
 Cargo: _____

De acuerdo con su criterio califique de 1 a 5 los siguientes factores teniendo en cuenta que 5 se daría a los de mayor importancia y 1 a los menos importantes.

FACTORES	ALDIA	FACTORES	ARDISA
	CALIF.		CALIF.
Variedad de productos		Calidad en Productos ofrecidos	
Servicios complementarios		Oportunidad en las entregas	
Stock de mercancía		Asesoría especializada	
C. R. M.		Competitividad en precios	
Calidad en la atención a los clientes		Capacidad de respuesta	
Infraestructura		Personal competente	

De igual manera, determine para cada una de los siguientes factores la calificación que a su criterio como proveedor debe tener la empresa en referencia.

FACTORES	ALDIA	ARDISA	DISTRIB. COLOMBIA
	CALIF.	CALIF.	CALIF.
Variedad de productos			
Servicios complementarios			
Stock de mercancía			
C. R. M.			
Calidad en la atención a los clientes			
Infraestructura			
Calidad en Productos ofrecidos			
Oportunidad en las entregas			
Asesoría especializada			
Competitividad en precios			
Capacidad de respuesta			
Personal competente			

ANEXO 2. ENCUESTA ANÁLISIS PERFIL CAPACIDAD INTERNA

Nombre: _____

Cargo: _____

De acuerdo con su criterio objetivo determine para cada una de las siguientes capacidades de la empresa si es una Fortaleza o una Debilidad y el grado en que lo es: Respuesta Alto: **A** Medio: **M** Bajo: **B**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
GERENCIAL									
Control de inventarios									
Plan estratégico									
Seguimiento a indicadores									
Nivel de empoderamiento del personal									
Trabajo en procesos									
Indicadores de gestión									
Nivel de Autoridad									
Sistema de gestión de Calidad									
FINANCIERA									
Control de costos.									
Liquidez									
Calidad en la Información contable									
Relaciones financieras									
TALENTO HUMANO									
Fuerza de ventas									
Clima laboral									
Trabajo en equipo									
Personal motivado									
Disponibilidad de personal preparado y con experiencia									
Capacitación del personal									
TECNOLOGICAS									
Sistemas de Información									
Incorporación de nueva tecnología									
COMPETITIVAS									
Nivel Tecnología									
Productos y servicios ofrecidos									
Desarrollo de CRM para el conocimiento de los clientes									
Calidad del servicio									

Responda Alto: **A** Medio: **M** Bajo: **B**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
COMPETITIVAS									
Canales de comunicación									
Conocimiento del mercado									
Infraestructura física									
Poder de Negociación									
Altos niveles de importación									
Portafolio de productos									
Inversión en publicidad									
Relaciones con los clientes y proveedores									
Reputación, posicionamiento y nombre									
Orientación al Cliente									
Planes de crédito directos									

ANEXO 3. ENCUESTA ANÁLISIS PERFIL EXTERNO ALDIA S.A.

Nombre: _____
 Empresa : _____

De acuerdo con su criterio determine para cada una de los siguientes factores de la empresa si es una Oportunidad o una Amenaza, el impacto y el grado en que lo es:
 Responda Alto: **A** Medio: **M** Bajo: **B**

FACTORES	OPORTUNID			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Costo del dinero.									
Costos de materias primas.									
Grado de sustitución de productos.									
Altos niveles de importación.									
Economías de escala.									
SOCIO CULTURALES									
Exigencia de productos de calidad garantizada.									
Prácticas comerciales insanas como el regateo.									
Planeación de todas las actividades que provocan una demanda urgente más no planeada.									
Arraigo por lo tradicional y productos de fabricación nacional.									
GEOGRAF. Y AMBIENTALES									
Descentralización de la ciudad.									
Implementación del sistema de transporte masivo para el centro de la ciudad.									
Legislación ambiental.									
Restricción de transporte.									
POLITICAS LEGALES									
Corrupción									
Apertura económica y tratados de libre comercio									

Responda Alto: **A** Medio: **M** Bajo: **B**

FACTORES	OPORTUNID			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TECNOLÓGICAS									
Cambios tecnológicos									
Velocidad de información.									
Adquisición de nuevas tecnologías.									
COMPETITIVAS									
Crecimiento del mercado									
Aumento de la demanda									
Nuevos productos									
Control de costos									
Nueva competencia									
Competencia Desleal									
COMPETITIVAS									
El contrabando									

ANEXO 4. DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA

Con base en los resultados obtenidos en las matrices de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; procedemos a enfrentar la información a través de la herramienta conocida como matriz DOFA.

Para esto solamente nos basamos en los factores que obtuvieron calificación Alta tanto en su matriz como en el impacto, los cuales se consideran son los factores más importantes dentro del análisis.

Luego de identificar los factores y enfrentarlos en la matriz DOFA, se procede a la generación de estrategias FA, FO, DA, DO, las cuales se encargaran de aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades. Es importante recalcar que la implementación de estas estrategias permitirá ya sea de manera directa o indirecta alcanzar el éxito organizacional el cual podrá conducir a una mejora sustancial en el nivel de competitividad de la empresa.

MATRIZ DOFA EXTERNO VS. INTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO

Figura No. 26 Esquema matriz DOFA. Fuente Autor del proyecto

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA EXTERNO VS. INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Costo del dinero A2 Restricción del transporte A3 Corrupción A4 Nueva competencia A5 Contrabando</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Altos niveles de importación O2 Exigencia de productos con calidad garantizada O3 Arraigo por lo tradicional y productos de fabricación nacional O4 Economías de Escala O5 Descentralización de la ciudad O6 Implementación del sistema de transporte masivo O7 Apertura económica y tratados de libre comercio O8 Aumento de la velocidad de información O9 Adquisición de nuevas tecnologías O10 Crecimiento del mercado O11 Aumento de la demanda O12 Nuevos productos y servicios O13 Control de costos de la competencia</p>
	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Trabajo en procesos F2 Nivel de autoridad F3 Relaciones financieras F4 Fuerza de ventas F5 Capacitación del personal F6 Poder de Negociación F7 Portafolio de productos F8 Relaciones con los clientes y proveedores F9 Orientación al cliente F10 Planes de créditos directos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los planes de crédito para compra de material. F10 A1 • Consecución de créditos a bajo interés para reducir costos financieros. F3 A1 • Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y clientes para detener la entrada de nuevos competidores. F8 A4 • Aumentar el portafolio con productos competitivos y así contrarrestar al contrabando. F7 A5 • Mejorar el proceso de transportes para eliminar problemas de restricción. F1 A2 • Capacitar al personal de la empresa con el fin de aumentar la productividad y la satisfacción de los clientes. F5 A4

MATRIZ DOFA EXTERNO VS. INTERNO	AMENAZAS A1 Costo del dinero A2 Restricción del transporte A3 Corrupción A4 Nueva competencia A5 Contrabando	OPORTUNIDADES O1 Altos niveles de importación O2 Exigencia de productos con calidad garantizada O3 Arraigo por lo tradicional y productos de fabricación nacional O4 Economías de Escala O5 Descentralización de la ciudad O6 Implementación del sistema de transporte masivo O7 Apertura económica y tratados de libre comercio O8 Aumento de la velocidad de información O9 Adquisición de nuevas tecnologías O10 Crecimiento del mercado O11 Aumento de la demanda O12 Nuevos productos y servicios O13 Control de costos de la competencia
DEBILIDADES D1 Plan estratégico D2 Sistemas de Información D3 Nivel de tecnología D4 Desarrollo de CRM para el conocimiento de los clientes D5 Personal motivado D6 Altos niveles de importación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Planes estratégicos por procesos que potencie la competitividad a partir del control de indicadores y anticipe la competencia. D1 A4 • Mejorar los sistemas de información en la empresa para disminuir problemas cumplimiento en entregas. D2 A2 • Realizar actividades de motivación para transportadores externos que faciliten la operación de transporte. D5 A2 • Aumentar la motivación en empleados con el fin de minimizar problemas de orden ético y delictivo. D5 A3 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan estratégico que permita crecimiento de la participación en el mercado. D1 O10 • Con apoyo en la tecnología y los sistemas de información aprovechar los tratados de libre comercio y las ventajas comerciales en la adquisición de productos extranjeros. D2 O7 • Desarrollo de un sistema CRM que permita el conocimiento de los clientes y minimizar costos de operación. D4 O13 • Motivar al personal a través de la creación de un plan de incentivos dentro de la organización. D5 O10 • Creación de otros almacenes en puntos estratégicos de la ciudad orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes. D4 O5 • Desarrollar un sistema de comercio electrónico que permita mejorar las transacciones con los clientes. D3 O8

3.9 ESTRATEGIAS DOFA

3.9.1 Estrategias FO

- Aprovechar el nivel de negociación con clientes y la apertura económica para incursionar en importación directa de productos. F6 O1

- Aumentar la cantidad de productos que cumplan estándares de calidad. F7 O2
- Preferencia por productos de procedencia y fabricación nacional y regional. F7 O3
- Aprovechar al máximo la fuerza de ventas para aumentar la participación en el mercado. F4 O10
- Aprovechar al máximo las economías de escala en el poder de negociación con proveedores y clientes. F6 O4
- Atacar comercialmente otros polos de desarrollo dentro de la ciudad y su área metropolitana. F4 O5
- Adquisición de nuevas tecnologías y modernización orientada a la satisfacción de los clientes. F9 O9
- Aumento de clientes a través de planes de crédito a la medida. F10 O10
- Ofrecer nuevos productos y servicios orientados a las necesidades de los clientes, logrando la consolidación del sistema. F9 O12
- Realizar un Benchmarking con la competencia con el fin de conocer su modelo de costos y mejorar los índices propios. F1 O13
- Capacitar al área comercial con nuevos productos. F5 O12

3.9.2 Estrategias DO

- Implementar un plan estratégico que permita crecimiento de la participación en el mercado. D1 O10
- Con apoyo en la tecnología y los sistemas de información aprovechar los tratados de libre comercio y las ventajas comerciales en la adquisición de productos extranjeros. D2 O7
- Desarrollo de un sistema CRM que permita el conocimiento de los clientes y minimizar costos de operación. D4 O13
- Motivar al personal a través de la creación de un plan de incentivos dentro de la organización. D5 O10
- Creación de otros almacenes en puntos estratégicos de la ciudad orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes. D4 O5

- Desarrollar un sistema de comercio electrónico que permita mejorar las transacciones con los clientes. D3 O8

3.9.3 Estrategias FA

- Mejorar los planes de crédito existentes para compra de material. F10 A1
- Consecución de créditos a bajo interés para reducir costos financieros. F3 A1
- Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y clientes para detener la entrada de nuevos competidores. F8 A4
- Aumentar el portafolio con productos competitivos y así contrarrestar al contrabando. F7 A5
- Mejorar el proceso de transportes para eliminar problemas de restricción. F1 A2
- Capacitar al personal de la empresa con el fin de aumentar la productividad y la satisfacción de los clientes, a través de la asesoría especializada en productos. F5 A4

3.9.4 Estrategias DA

- Desarrollo de Planes estratégicos por procesos que potencie la competitividad a partir del control de indicadores y anticipe la competencia. D1 A4
- Mejorar los sistemas de información en la empresa para disminuir problemas cumplimiento en entregas. D2 A2
- Realizar actividades de motivación para transportadores externos que faciliten la operación de transporte. D5 A2
- Aumentar la motivación en empleados con el fin de minimizar problemas de orden ético y delictivo. D5 A3