

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FÁBRICA DE REPUESTOS PARA
ESTUFAS “JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN” EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

AMPARO VILLAMIZAR PEREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2009**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FÁBRICA DE REPUESTOS PARA
ESTUFAS “JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN” EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

AMPARO VILLAMIZAR PEREZ

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar el Título de
Profesional En Gestión Empresarial**

**Director
LUIS HOMERO PUENTES FUENTES
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2009**

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios todo poderoso por haberme dado fortaleza para cumplir esta meta tan anhelada a pesar de todas las dificultades que se me presentaron.

A mi familia que con sus palabras de aliento y apoyo incondicional me dieron fuerzas y me impulsaron a terminar esta meta tan anhelada.

A todos mis amigos y docentes que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este proyecto

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

La universidad industrial de Santander por permitirme permanecer a tan prestigiosa institución educativa.

A los tutores directivos y colaboradores de la universidad y muy especialmente al instituto de educación a distancia INSED por su constante participación y motivación en nuestro crecimiento personal y profesional.

Al señor José Otoniel Estupiñán Propietario de la fábrica de repuestos para estufas, por su apoyo incondicional.

Al doctor Luís Homero Puentes Fuentes, por su asesoría en al elaboración del proyecto.

A cada uno de los empleados de la fabrica José Otoniel Estupiñán por la información brindada.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. ASPECTOS GENERALES	18
1.1 DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA	18
1.2 DEL SECTOR COMERCIAL	19
1.2.1 Evolución del sector comercio en Colombia	20
1.3 JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN	22
1.3.1 Reseña Histórica	22
1.3.2 La organización	23
1.3.2.1 Organigrama Actual	23
1.3.3 Productos	23
1.3.4 Competencia	23
1.3.5 Clientes	24
1.3.6 Equipos y herramientas	24
1.3.7 Filosofía empresarial	24
2. AUDITORIA EXTERNA	25
2.1 FACTOR ECONOMICO	25
2.1.1 Inflación	25
2.1.2 El Desempleo	26
2.1.3 Disponibilidad de Crédito	27
2.1.4 Contrabando	28
2.1.5 Devaluación	28
2.1.6 Importaciones	30
2.1.7 Exportaciones	30
2.2 FACTOR COMPETITIVO	31
2.2.1 Competencia	31
2.2.2 Estrategias del mercado frente a la competencia	41
2.2.3 Intensidad de la competencia	42
2.3 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL	44
2.3.1 Constitución de empresa.	44
2.3.2 Usos y especificaciones de los electrodomésticos.	44
2.3.3 Actitud frente a la compra de repuestos para estufas	44
2.3.4 Situación de orden público	44
2.3.5 Seguridad	44
2.3.6 Narcotráfico	45
2.3.7 Microambiente	45
2.3.8 Microambiente	45
2.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL	46
2.4.1 Reforma Tributaria	46
2.4.2 Reforma laboral	47

	Pág.
2.4.3 Normatividad del sector	48
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	49
2.5.1 Sistemas de Información	50
2.5.2 Sistemas de comunicación.	50
2.5.3 Productos y servicios innovadores.	50
2.4 MATRIZ DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES – POAM.	51
3. AUDITORIA Ó EVALUACION INTERNA	53
3.1 AUDITORIA GERENCIAL	53
3.1.1 Planeación	53
3.1.2 Organización.	54
3.1.3 Dirección.	55
3.1.4 Control.	55
3.2 AUDITORIA DE MERCADOS	56
3.2.1 Investigación de mercados	56
3.2.2 Objetivos de las líneas de productos	64
3.2.3 Estructura de la línea de productos	64
3.2.4 Mercado	65
3.2.5 Venta	65
3.2.6 Objetivos de publicidad y promoción	66
3.2.7 Precio	66
3.2.8 Canales de comercialización	67
3.3 AUDITORIA FINANCIERA	67
3.4 AUDITORIA OPERATIVA	71
3.4.1 Procedimiento de producción	71
3.4.2 Procedimiento de Compras	71
3.4.3 Procedimiento de inventarios	72
3.4.4 Procedimiento de ventas	72
3.5 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO	72
3.5.1 Condiciones de trabajo	72
3.5.2 Entorno de trabajo	72
3.5.3 Clima laboral	73
3.5.4 Perfil del personal	73
3.6 MATRIZ DE ANALISIS INTERNO – PCI	73
3.6.1 Elaboración de la matriz P.C.I.	73
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	76
4.1 MISION	76
4.2 VISION	76
4.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	76
4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	77
4.4.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA.	77
4.4.2 Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas -DOFA-	79

	Pág.
4.4.3 Matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE	82
5. OPCIONES ESTRATEGICAS	84
5.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	84
5.1.1 Objetivos de penetración en el mercado	84
5.1.2 Objetivos de consolidación interna	84
5.1.3 Objetivos de desarrollo tecnológico	84
5.2 METAS	84
5.3 POLITICAS	85
5.4 PLAN DE ACCION	87
5.4.1 Manual de funciones	93
5.4.2 Perfil del Cargo	93
5.4.4 Implementación de las 5'S	106
5.5 INDICADORES	111
6. PRESUPUESTO	115
7. CONCLUSIONES	116
8. RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFIA	119
ANEXOS	120

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Porcentaje de desempeño del comercio por ciudades	22
Tabla 2. Inflación para el segundo semestre 2.008 principales ciudades	26
Tabla 3. Tasa de Desempleo nacional	27
Tabla 4. Devaluación año 2008	29
Tabla 5. Productos ofrecidos al mercado	33
Tabla 6. Productos con mayor demanda	34
Tabla 7. Política de ventas	34
Tabla 8. Zona de cobertura	35
Tabla 9. Cantidad de clientes	36
Tabla 10. Tipo de Publicidad	37
Tabla 11. Porcentaje de participación en el mercado	38
Tabla 12. Infraestructura con la que cuenta	39
Tabla 13. Misión y Visión de la empresa	40
Tabla 14. Matriz PCC	43
Tabla 15. Matriz de amenazas y oportunidades – POAM-	51
Tabla 16. Matriz PCI Auditoría Gerencial	55
Tabla 17. Tiempo de Permanencia	57
Tabla 18. Frecuencia de Compra	57
Tabla 19. Precio de productos que elabora José Otoniel Estupiñán	58
Tabla 20. Medio por el cual se conoce la Fabrica José Otoniel Estupiñán	59
Tabla 21. Compra en otras Fábricas	60
Tabla 22. Aspectos positivos de la fabrica José Otoniel Estupiñán	61
Tabla 23. Aspectos negativos de la fabrica José Otoniel Estupiñán	62
Tabla 24. Puntualidad en la entrega de pedidos	63
Tabla 25. Crecimiento de las ventas	66
Tabla 26. Matriz PCI auditoria de mercados	67
Tabla 27. Índices Financieros	70
Tabla 28. Matriz PCI auditoría financiera	71
Tabla 29. Matriz PCI Auditoría auditiva	72
Tabla 30. Matriz PCI Auditoria del Talento Humano	73
Tabla 31. Matriz PCI Auditoria Interna	74
Tabla 32. Posición estratégica interna	78
Tabla 33. Matriz de debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas DOFA	82
Tabla 34. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica CPE	83
Tabla 35. Proyecto estratégico. Reorganización administrativa	88
Tabla 36. Proyecto estratégico. Reorganización Operativa	89
Tabla 37. Proyecto estratégico. Reorganización Operativa	90
Tabla 38. Proyecto estratégico. Modernización tecnológica	91
Tabla 39. Proyecto estratégico. Modernización tecnológica	92
Tabla 40. Plan de implementación de las 5”S	109
Tabla 41. Planeación de los indicadores	113
Tabla 42. Presupuesto proyecto estratégico	115

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Variación anual de las ventas reales	20
Figura 1. Productos ofrecidos al mercado	33
Figura 3. Productos con mayor demanda	34
Figura 4. Política de ventas	35
Figura 5. Zona de Cobertura	36
Figura 6. Cantidad de Clientes	37
Figura 7. Tipo de Publicidad	38
Figura 8. Porcentaje de Participación en el Mercado	39
Figura 9. Infraestructura con la que cuenta	40
Figura 10. Misión y visión de la empresa	41
Figura 11. Tiempo de Permanencia	57
Figura 12. Frecuencia de compra	58
Figura 13. Precios de productos que elabora José Otoniel Estupiñán	59
Figura 14. Medio por el cual se conoce la Fabrica José Otoniel Estupiñán	60
Figura 15. Compra en otras fábricas	61
Figura 16. Aspectos positivos de la fabrica José Otoniel Estupiñán	62
Figura 17. Aspectos negativos de la fabrica José Otoniel Estupiñán	63
Figura 18. Puntualidad en la entrega de pedidos	64
Figura 19. Productos que elabora José Otoniel Estupiñán	65
Figura 20. Vector Direccional de la matriz PEEA	79

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Instrumento de recolección de información dirigida a clientes mayoristas de la fábrica José Otoniel Estupiñán	121
Anexo 2. Instrumento de recolección de información dirigida a la competencia de la fábrica José Otoniel Estupiñán	123
Anexo 3. Formato para diagnostico estratégico	125

GLOSARIO

AMENAZAS: eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

ANALISIS: distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

DEBILIDADES: actividad o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO: análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización.

ESTRATEGIAS: acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados para definir los proyectos estratégicos

FABRICA: establecimiento dotado de la maquinaria, herramienta e instalaciones necesarias para la fabricación de ciertos objetos, obtención de determinados productos o transformación industrial de una fuente de energía.

FACTOR: representantes de los diferentes órganos de dirección de una empresa o de una institución.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuye y ayudan el logro de los objetivos de una institución.

FUNCION: capacidad de actuar propia de los seres vivos y de sus órganos, y de las máquinas o instrumentos.

IMPLEMENTACION: acción y efecto de implementar.

MANUAL: fácil de manejar, de fácil ejecución, fácil de entender.

MATRIZ: Molde de cualquier clase con que se da forma a algo.

METAS: son los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el fin de alcanzar en el futuro el objetivo aun plazo más largo. Deben ser mensurables, cuantitativas, realistas, estimulables, coherentes, y prioritarias

MISION: formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funciona, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

OBJETIVOS: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

PLAN DE ACCION: son las tareas que se deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permite su monitoria, seguimiento y evaluación.

PLANEACION: es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

PLANEACION ESTRATEGICA: es un proceso mediante el cual la organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

PROYECTO: primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva.

VISION: declaración amplia y suficiente de donde quiere que la empresa o área este dentro de los 5 años.

RESUMEN

TÍTULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FÁBRICA DE REPUESTOS PARA ESTUFAS “JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑÁN” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

AUTORA: VILLAMIZAR PEREZ, Amparo **

PALABRAS CLAVES: Planeación estratégica, Fabrica, Bucaramanga, Auditoria interna, Auditoria externa.

DESCRIPCION O CONTENIDO:

La planeación estratégica se aplica a la fábrica José Otoniel Estupiñán en el municipio de Bucaramanga, la empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la filosofía empresarial como: misión, visión y principios corporativos; del mismo modo se carece de políticas, metas y planes de acción.

Se realiza una auditoría externa compuesta por la auditoría de cinco factores claves del ambiente donde se desarrolla la fábrica que son el económico, competitivo, social, cultural, demográfico y ambiental, político, gubernamental y legal y tecnológico, cada factor abarca aspectos que permiten identificar oportunidades y amenazas de la empresa, conformando así el marco de referencia para diseñar estrategias que serán tenidas en cuenta en el direccionamiento estratégico.

Seguidamente se realiza la auditoria interna de la empresa, conforma por cinco áreas claves: gerencial, mercados, financiera, operativa y del talento humano, con el objetivo de identificar debilidades y amenazas de la empresa.

La formulación estratégica se hace con base en el análisis integrado del entorno de la fábrica y de su situación interna, con el fin de formular lo que debe ser hacer la empresa en el mediano y largo plazo, mediante la formulación de la misión, la visión y los valores corporativos, los cuales son formulados junto con el gerente de la empresa.

Las estrategias a seguir se definieron con base en los resultados de las matrices DOFA, PEEA, y CPE. La matriz DOFA arrojó como estrategia FO la diversificación concéntrica, DO la consolidación interna, FA y DA la penetración en el mercado. La matriz PEEA mostró un perfil agresivo, de acuerdo con el cual se deben emplear estrategias de penetración y desarrollo en el mercado, y desarrollo del servicio¹.

* Proyecto de grado

** Instituto de proyección regional y educación a distancia. Gestión Empresarial. Luis Homero Puentes Fuentes

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE FACTORY JOSE OTONIEL ESTUPIÑAN IN THE CITY OF BUCARAMANGA^{*}

AUTORA: VILLAMIZAR PEREZ, Amparo^{**}

KEYWORDS: Strategic planning, internal audit, external audit.

DESCRIPTION

Strategic planning is applied to the factory “Jose Otoniel Estupinan” in the city of Bucaramanga, the company has not designed a formal written statement of the basic elements that make up the business philosophy and mission, vision and corporate principles, just as there is no policies, goals and action plans.

An external audit is conducted by the revision of five key factors of the environment where the factory is, that are: economic, competitive, social, cultural, demographic and environmental, political, governmental and legal and technological. Each factor covers. Aspects that can help you identify opportunities and threats for the company to build the framework to designing strategies that will be taken into account in the strategic direction.

Next the internal audit of the company consists of five key areas: management, markets, financial, operational and human talent with the aim of identifying weaknesses and threats of the company.

The strategic is based on the integrated analysis of environment of the factory and its internal situation, to formulate what should be done in the medium and long term through the formulation of the mission, vision and corporate values, which are made with the manager of the company.

The strategies to be followed are defined based on the results of the DOFA, PEEA, and CPE matrix. The DOFA matrix showed FO strategy as diversification concentric, DO internal consolidation, FA and DA market penetration. The PEEA matrix showed an aggressive profile, according to which to use penetration and development strategies in the market and service development.

* Project of grade

** Institute for regional outreach and distance education. Business Management. Luis Homero Puentes Fuentes

INTRODUCCIÓN

La idea de la formulación de un proyecto de planeación estratégica para la fábrica de repuestos para estufas “José Otoniel Estupiñán” nace de la necesidad de direccionar estratégicamente esta empresa con el fin de potencializar sus fortalezas hacia un futuro más rentable.

Actualmente esta empresa presenta debilidades a nivel administrativo, de mercadeo, operativo y de servicios; así mismo, se está viendo afectada por una serie de factores macro - ambientales.

Con esta planeación estratégica se pretende organizar estratégicamente a la fábrica con miras a aumentar los ingresos establecidos apoyados en la mejora de la imagen, el posicionamiento y la satisfacción de los clientes.

El proceso de consecución de información y análisis de la misma está a cargo de un equipo de trabajo conformado por el personal de José Otoniel Estupiñán y la autora del proyecto, empleando para ello la búsqueda de información en fuentes internas y externas a la empresa, y la posterior lluvia de ideas.

En este orden de ideas, la planeación estratégica inicia con un diagnóstico estratégico, que incluye el análisis interno de de la fábrica, y una auditoría externa que comprende factores de diversa índole.

Posteriormente, se formularon estrategias, definiendo la misión, visión y los principios y valores corporativos de la empresa, y se diseñaron las matrices DOFA, PEEA, CPE para determinar las estrategias a seguir, con el fin de fortalecer las debilidades, reducir amenazas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades.

Se plantearon objetivos corporativos, las metas, políticas y los proyectos estratégicos, que ayudarán a lograr la misión y la visión de la empresa.

Pasó seguido, se elaboró un plan operativo con sus respectivos indicadores, de gran utilidad para llevar a cabo la evaluación y control en el proceso posterior de ejecución de la planeación estratégica.

Finalmente, se elaboro el cronograma de actividades y el presupuesto, para determinar el tiempo y dinero total que se requiere para la puesta en marcha de la planeación estratégica.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA

El primer semestre del 2.008 para los industriales ha sido duro y el crecimiento no ha sido el mismo que en años anteriores. El tipo de cambio y la tasa de interés son apenas algunos factores de desaceleración.

Según la encuesta de Opinión Industrial Conjunta de 2008, que realiza la Andi, la actividad industrial está reflejando una relativa desaceleración. Entre enero y mayo el crecimiento empresarial del país llegó a 1,9%, mientras que en igual periodo de 2007, alcanzó 7,5%, un comportamiento demasiado bajo para el país.

Muestra de ello es el caso del crecimiento económico de 4,1% para el primer trimestre de 2008, frente a 9,1% en igual periodo del año anterior; de 0,86% en la demanda de energía en los primeros cinco meses, frente a 4,37% en igual lapso de 2007, y de las ventas al por menor que crecieron 2,38% en los primeros cuatro meses del año, mientras en el 2007 lo hicieron a tasas de 7,2%. Sin embargo, para los empresarios el segundo semestre será mejor que el primero y por ello esperan para el año 2008 un aumento del 4% en ventas y de 0,8% en el empleo en la industria, en comparación con el 2007.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (Eoic), que la Andi realiza con Acicam, Acoplásticos, Andigraf, Anfalit, Camacol, ICPC y la Cámara Colombiana del Libro en el periodo enero-mayo del 2008, comparado con el mismo periodo del 2007, la producción aumentó 1,9%, las ventas totales 1,0% y, dentro de estas, las ventas hacia el mercado interno aumentaron 2,3%.

Actividades como alimentos, papel, otros químicos, cerámica no refractaria, minerales no metálicos, maquinaria de uso especial y aparatos de uso domestico, continúan creciendo. Sectores como cuero, calzado, textiles, confecciones y vehículos automotores han mostrado caídas persistentes durante los últimos meses.

En concordancia con la moderación en la actividad manufacturera, la utilización de la capacidad instalada en mayo de 2008 se situó en 79,4%, nivel que es menor al 82,5% registrado en igual mes del año anterior y 80,8% al finalizar el 2007, según muestra la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (Eoic).

La tasa de cambio y de interés ha tenido una relación muy cercana con el crecimiento. Cuando el Banco de la República tomó la decisión de mantener sus tasas quietas e intervenir en el mercado de divisas tuvimos una reacción en el mercado bastante buena frente a esas medidas como fuente de devaluación.

Con respecto a los indicadores de demanda los niveles actuales se mantienen en los parámetros favorables que se observan desde principios del 2004. El

78,2% de la producción industrial califica los pedidos como altos o normales. Por su parte, los inventarios se mantienen bajos o normales, debido a que solamente el 17,3% de la producción califica sus existencias como altas.

Según los industriales, mientras al finalizar el 2007 el 71% de ellos calificaba la situación de la empresa como buena y el 40,3% contaba con mejores expectativas para el inmediato futuro, para mayo de 2008 estos indicadores fueron 55,9% y 31,9%, respectivamente.

La situación en el 2008 ha sido más compleja y así lo reflejan los indicadores de presupuesto de ventas de las empresas, debido a que éstas no han logrado cumplir las metas que se habían fijado a finales de 2007. Es así como según el documento, el porcentaje de cumplimiento del presupuesto se sitúa en 87,4% para las ventas totales, en 90,1% para las ventas en el mercado nacional y en 79,6% en las exportaciones. Con respecto al empleo en la industria, hasta el mes de mayo del presente año, el 41,2% de las empresas aumentó su planta de personal, el 31,4% la mantuvo constante y solo el 27,4% disminuyó la ocupación.

En cuanto a los obstáculos que perciben los empresarios en el desarrollo normal de su actividad, en mayo de 2008 son el tipo de cambio, costo y suministro de materias primas, baja demanda, competencia en el mercado, bajos márgenes de rentabilidad, cartera, contrabando y competencia desleal, falta de capital de trabajo y problemas de orden público.

En relación con las expectativas sobre la actividad de sus empresas en lo que resta del año, el 43,2% de los encuestados considera que el segundo semestre será mejor que el primero, para el 46,9% será igual y sólo el 9,9% percibe un deterioro.

En estas circunstancias los empresarios esperan un crecimiento de 4,0% en sus ventas y un aumento del 0,8% en el empleo en la industria, para el año 2008.

Frente al dólar, el país ha mejorado y cuando mejora su moneda se aprecia, eso no lo podemos evitar. Lo que pasa es que se ha apreciado más allá de lo que hemos mejorado y yo creo que en eso tiene el gasto público una gran responsabilidad, por eso el recorte de gasto público reviste la mayor importancia para el comportamiento de la tasa de cambio²

1.2 DEL SECTOR COMERCIAL

El sector comercial, representa la principal fuente de empleos en la economía local. El sector se ha diversificado y ha adquirido nuevas tendencias para lograr un desarrollo económico, integrado y acelerado; capaz de propiciar un aumento en el número de empleos creados. Este sector da prioridad al desarrollo de una

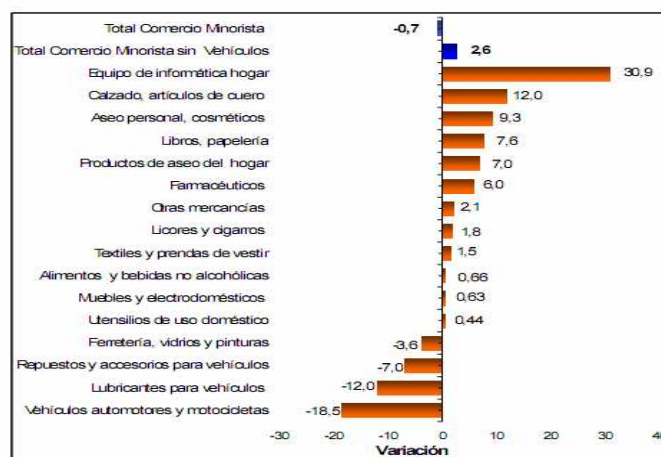
² <http://www.elpais.com.co/historico/oct072007/OPN/opi4.html>

nueva visión donde se amplían los incentivos a los pequeños y medianos empresarios con facilidades y recursos para fomentar la labor de servicios.

El sector comercio ha evidenciado un gran dinamismo en los últimos años y ha alcanzado una gran importancia en el producto interno bruto del país, por el empleo que genera y la cantidad de bienes que circulan en el sector.

En Los últimos doce meses hasta agosto de 2008, las ventas reales presentaron un aumento de 3.6% respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que el empleo se incremento en 5,8%; los dieciséis grupos de mercancías presentaron incrementos positivos reales.³

Figura 1. Variación anual de las ventas reales



Fuente. Dane

1.2.1 Evolución del sector comercio en Colombia. El comercio colombiano está atravesando por un proceso de modernización para adaptarse a los continuos cambios del mercado. Esta transformación se debe principalmente a cinco fenómenos: La estructura de consumo de los colombianos ha presentado cambios importantes, que parecería que en vez de reflejar los problemas de pobreza y la injusta distribución del ingreso en el país, dejan ver las características de una posible economía en desarrollo. El incremento en la urbanización ha estimulado la aparición y crecimiento de diversas actividades comerciales, como los centros comerciales y las grandes superficies tipo hipermercados. La influencia de los medios de comunicación, que genera nuevas actividades y facilita la difusión de nuevos productos mediante la publicidad.

Las nuevas herramientas para la toma de decisiones, tales como la tecnología de punta y los sistemas de información que brindan más posibilidades para administrar un negocio comercial. Colombia por momentos luce como un mercado atractivo para empresas comerciales internacionales que quieren

³ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_mmcm_agos08.pdf

extender su radio de acción. Otro fenómeno palpable es la reducción en los márgenes de comercialización, que se ha presentado a lo largo de la década por factores estructurales y coyunturales.

En el siglo XXI, a pesar de las crisis, el crecimiento de la economía mundial continuará. Con la globalización de la economía y el desarrollo de los intercambios, la dinámica de los países más desarrollados debería traer consigo el crecimiento de los demás. Cientos de millones de hombres y mujeres tendrán acceso a la sociedad de consumo.

La revolución tecnológica favorecerá el desarrollo de nuevas economías y de nuevos oficios. El individualismo se refuerza. El hombre de hoy reivindica que se respeten sus ideales y que las instituciones y las empresas presten mayor atención a sus necesidades.

Los estilos de vida son cada vez más variados: familia, vivienda, forma de trabajo. Cada individuo, cada grupo exigirá el respeto de su diferencia y el reconocimiento de sus raíces. El marketing deberá adaptarse a un consumo cada vez más diferenciado, la oferta será cada vez más segmentada. El papel de las mujeres y su lugar en la sociedad seguirá evolucionando profundamente, provocando cambios drásticos en la estructura familiar, los modos de vida y el consumo. El número de familias diferentes a la tradicional se incrementará.

Bajo el efecto acumulado de las actividades humanas, nuestro planeta corre riesgos importantes:

- El recalentamiento del planeta.
- El agotamiento de los recursos naturales, sobre todo el agua y bosques.
- La acumulación de residuos.
- Las consecuencias desconocidas de las manipulaciones genéticas.
- La aparición de nuevas enfermedades.

Frente a los nuevos riesgos, los consumidores, que también son ciudadanos, se preocupan cada vez más por el medio ambiente. La importancia de la ecología es cada vez más ineludible. En todo el mundo, las barreras que limitaban los intercambios de bienes, servicios e informaciones desaparecen una tras otra. Este movimiento irreversible acelera el crecimiento de las economías. Sin embargo, la globalización también genera temores. Mal controlada, puede agravar los desequilibrios entre las zonas económicas, los países, las regiones, los pueblos. Se escuchan voces cada vez más altas, para reclamar soluciones éticas y equitativas para el desarrollo del mundo.

La solidaridad con los países más desfavorecidos representa un deber para los países desarrollados. La rentabilidad económica debe combinarse con la equidad y la humanidad de hoy no puede, en aras del progreso económico, poner en peligro el planeta que deberá llegar a las generaciones futuras.

1.2.2 Situación del sector Comercio en Colombia. La evolución del sector en el país indica la presencia de un mayor nivel de competencia, con estrategias cada vez más agresivas que obligaran a las compañías a lograr ahorros internos importantes que soporten eventuales reducciones de precios y así puedan soportar la reducción en sus márgenes operativos.

En la medida que la economía colombiana no presente una recuperación sostenible hacia el futuro, los ingresos de los colombianos serán cada vez más reducidos por lo que el sector del comercio minorista se verá negativamente afectado.

Tabla 1. Porcentaje de desempeño del comercio por ciudades

	<i>Situación General de los negocios</i>			<i>Expectativas para los próximos 6 meses</i>		
	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Mala</i>	<i>Mejor</i>	<i>Igual</i>	<i>Peor</i>
Bogotá	12	48	40	29	36	36
Medellín	9	49	42	29	48	24
Cali	7	47	47	33	53	13
Costa Atlántica	0	58	42	35	27	38
Neiva	11	51	38	53	30	16
Manizales	8	75	17	33	50	17
Bucaramanga	0	50	50	10	60	30

Fuente: Encuesta de Comercio Fedesarrollo- Fenalco

1.3 JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN

1.3.1 Reseña Histórica. Fundada por el señor José Otoniel Estupiñán a comienzos de los Ochenta y abriendo sus puertas en el barrio Girardot en la 24 N 6-65 de Bucaramanga, se encuentra registrada ante la Cámara de comercio, bajo la razón social de “JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN”.

La idea de crear la empresa surgió por iniciativa de los señores JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN quien es el propietario y su esposa GLADYS GELVEZ PÉREZ quien es la encargada de la contabilidad de la empresa.

Inicialmente se elaboraban repuesto para estufas exclusivamente marca Abba en un local muy pequeño utilizando como maquinaria una troqueladora y un pequeño horno con una capacidad aproximada de 100 repuestos los cuales eran distribuidos en su automóvil por las diferentes ferreterías en Bucaramanga y su área metropolitana.

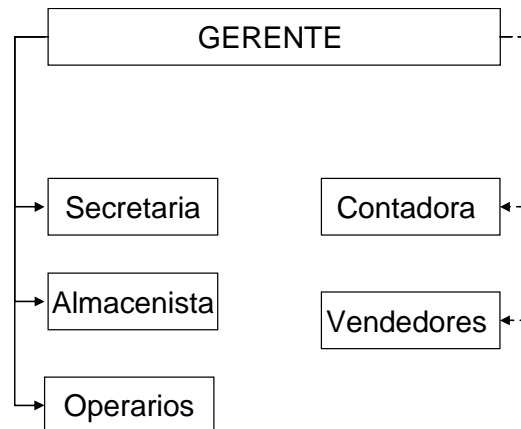
En la época de los noventa José Otoniel se ve en la imperiosa necesidad de adecuar el área de producción y la maquinaria.

Esta fue la mejor época de la fábrica JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN pues el incremento de las ventas había aumentado considerablemente.

1.3.2 La organización. La fabrica José Otoniel Estupiñán cuenta con una planta de personal conformado por:

- Gerente (Propietario)
- Secretaria
- contadora
- Tres Vendedores
- Un almacenista
- Cinco Operarios

1.3.2.1 Organigrama Actual



Fuente. Autora del proyecto

1.3.3 Productos. A continuación se listan los productos que elabora la fábrica José Otoniel Estupiñán:

- Repuestos para estufas marca Abba
- Repuestos para estufas marca Haceb
- Repuestos para estufas marca Centrales
- Repuestos para estufas marca Superior
- Repuestos para estufas otras marcas
- Repujado en Aluminio

1.3.4 Competencia. Las empresas que representan la mayor competencia de JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN la constituyen CUATRO empresas que al igual que la fábrica de don José Otoniel también producen y distribuyen repuestos para estufas y repujado en aluminio.

- Servi Estufas
- Santi- Repuestos
- Repuestos de Colombia
- Fabrica de Repuestos Borrero

1.3.5 Clientes. La fábrica José Otoniel Estupiñán se encuentra ubicada en Bucaramanga, sus ventas son realizadas especialmente en Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta; realizando despachos también a otras ciudades como: Bogotá, Cali, Medellín, Manizales y municipios como: Rionegro, Barrancabermeja, el Playón, San Gil.

Los clientes adquieren sus productos al detal y al mayor, el 60% de los clientes cancela de contado mientras el 40% cancela a crédito a un plazo máximo de 30 días.

Entre los clientes reales de José Otoniel Estupiñán se encuentran las siguientes empresas:

- Almacén Llama Azul
- Almacén El Farol
- La Llama
- Equipos de Gas S.P.
- Ferretería Centro Gas
- Almacén el Herrero

1.3.6 Equipos y herramientas. Para fabricar los productos la fábrica necesita.

- Una Troqueladora
- Una Tronzadora
- Un horno
- Soplete
- Equipo de Soldadura
- Prensa
- Panel de Herramientas
- Un computador
- Un Teléfono Fax

1.3.7 Filosofía empresarial. La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los conceptos básicos que conforman la filosofía empresarial como: misión, visión y principios corporativos; del mismo modo se carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en las actividades que a diario ejercen sus empleados como: elaboración de productos con calidad, precios competitivos, servicio al cliente; estas funciones las ejercen sus empleados con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado.

2. AUDITORIA EXTERNA

El análisis externo de JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN esta compuesto por una auditoria de cinco factores claves del ambiente donde se desarrolla la empresa que son el económico, competitivo, socio-cultural, jurídico-político, gubernamental y tecnológico; cada uno de ellos abarcan aspectos que permiten identificar oportunidades y amenazas que afronta la empresa, conformando así el marco de referencia para diseñar estrategias que serán tenidas en cuenta en el direccionamiento estratégico.

La metodología utilizada en esta fase del proyecto comprende las siguientes etapas:

- Conformación de un equipo estratégico conformado por el gerente de la empresa, un empleado y la autora del proyecto.
- Diseño de los instrumentos de recolección de la información, cuestionarios.
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas, charlas informales y la aplicación de encuestas dirigidas a los competidores directos de la empresa.
- Análisis de la información recopilada con el equipo estratégico a través de la técnica de lluvia de ideas.

2.1 FACTOR ECONOMICO

2.1.1 Inflación – Índices de precios al consumidor. El Índice de Precios al Consumidor, IPC, es el producto resultante de una investigación estadística de carácter estratégico, que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores en Colombia.

El IPC resulta importante para todos los que ganan y gastan dinero, por que cuando los precios aumentan, el poder de compra del peso colombiano cae. Y, cuando los precios caen, el poder de compra del peso se incrementa.

Para entender mejor la naturaleza del IPC, se debe pensar en el índice como una medida del porcentaje de cambio, a través del tiempo, del costo promedio de una gran canasta de bienes y servicios comprados por los hogares de Colombia, manteniendo constante la calidad y la cantidad de los bienes.

En Colombia, el Banco de la República, subió la tasa de interés de intervención en 400 puntos básicos, de 6% a 10%, entre abril de 2006 y julio de 2008. Sin embargo, el aumento en términos reales es tan solo de 94 puntos básicos, mientras que la inflación en este mismo periodo aumentó 340 puntos básicos.⁴

⁴ <http://www.dinero.com/noticias-dinero-y-usted/ojo-inflacion/51197.aspx>

“Aunque en el 2008 esa tendencia se mantuvo y de hecho la inflación del séptimo mes (0,48 por ciento) ha sido la más baja de lo corrido del año, también es la más alta para un julio en al menos una década, pues la de 1998 fue de 0,47 por ciento.”⁵

La inflación año corrido para el mes de abril del 2008, con excepción de la ciudad de Bucaramanga, fue inferior a la inflación presentada en el año 2.007. La ciudad con mayores niveles d inflación en el año 2007 fue Barranquilla con 8.5%, seguida por Cartagena con 7.12%. La ciudad con menor inflación, en el 2007 fue Bucaramanga con el 5.69% y Bogota ocupó el segundo lugar con 5.87%.⁶

Tabla 2. Inflación para el segundo semestre 2.008 principales ciudades.

Variaciones anuales (12 meses) 2008									
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Total IPC	6.00	6.35	5.93	5.73	6.39	7.18	7.52	7.87	7.57
Medellín	6.85	7.27	6.51	6.04	6.35	6.75	7.35	8.11	8.08
Barranquilla	6.31	6.59	6.35	5.86	5.75	6.55	6.82	7.13	7.12
Bogota D.C.	6.09	6.16	5.72	5.67	6.64	7.51	7.59	7.89	7.48
Cartagena	6.75	6.98	7.09	6.44	6.36	7.47	7.87	8.15	8.27
Manizales	5.67	5.59	5.45	4.95	5.07	5.67	6.51	6.79	6.46
Montería	5.62	6.16	6.13	5.95	6.32	6.83	7.00	6.86	6.70
Neiva	7.07	7.70	6.84	6.70	7.58	9.09	9.37	8.90	8.95
Villavicencio	5.90	6.92	5.68	5.60	6.80	8.00	8.68	8.41	7.97
Pasto	3.60	5.17	5.25	6.05	7.55	8.70	9.01	9.17	8.19
Cúcuta	5.84	7.26	7.29	7.21	8.55	9.19	9.52	9.48	9.54
Pereira	5.41	5.62	5.53	5.29	5.12	5.51	5.86	6.15	6.08
Bucaramanga	6.10	6.86	6.00	5.92	6.44	7.36	7.63	7.75	7.70
Cali	5.10	5.89	5.58	5.21	5.77	6.58	7.45	7.96	7.48

Fuente: Dane

2.1.2 El Desempleo. Paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y el sentimiento de rechazo y el fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de los trabajadores desempleados también muestra si se está aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

Existen dos clases de desempleo, el abierto y el oculto. Para el caso de Colombia, por ejemplo, el desempleo abierto corresponde a aquellas personas que tienen doce años o más, no tienen empleo actualmente, se encuentran

⁵ <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3041017>

⁶ Secretaría distrital de Planeación –subsecretaría de planeación socioeconómica - junio 2008 -

disponibles para empezar a trabajar, y han estado en búsqueda de trabajo durante el último mes.

El desempleo oculto, para Colombia, corresponde a las personas de doce años o más que no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y no han hecho diligencias en busca de trabajo en el último mes pero sí en los últimos doce meses y tienen una razón válida para haber dejado de buscarlo.

“La cifra es menor en 1,9 puntos porcentuales frente a la registrada en igual periodo de 2006, cuando se ubicó en 11,8%. En las trece principales áreas, la tasa de desempleo fue 10,3% (en diciembre de 2006 se situó en 12,8%). En el período Enero 2007 – Diciembre 2007, la tasa de desempleo promedio fue 11,1%. La tasa de desempleo de los jefes de hogar fue de de 5,1% en promedio en el año 2007.”⁷

Tabla 3. Tasa de Desempleo nacional

Periodo	Nacional %	13 Ciudades
Enero 2007	13,80	12,90
Febrero 2007	12,70	12,80
Marzo 2007	12,00	12,60
Abril 2007	11,00	11,60
Mayo 2007	11,40	11,80
Junio 2007	11,71	14,70
Julio 2007	11,02	12,30
Agosto 2007	10,06	11,10
Septiembre 2007	10,07	11,00
Octubre 2007	10,00	10,70
Noviembre 2007	9,40	9,00
Diciembre 2007	9,90	10,30
Enero de 2008	13,10	12,40
Febrero de 2008	12,00	12,70
Marzo de 2008	11,1	11,9
Abril de 2008	11,00	11,50
Mayo de 2008	10,70	11,80
Junio de 2008	11,20	11,70

Fuente. Dane

2.1.3 Disponibilidad de Crédito. El crecimiento económico del último semestre ratifica el buen momento por el que está atravesando la economía colombiana. Entre los factores internos y externos que implican el buen momento de la economía se destacan el ambiente de seguridad que ha mejorado la confianza de los consumidores e inversionistas, las bajas tasas de interés internas y la alta disponibilidad de crédito el dinamismo de la inversión pública y las condiciones favorables de la economía mundial.

⁷ <http://www.dinero.com/> de 2 de Enero de 2.008

En términos de disponibilidad de crédito, dice la encuesta que “los avances han sido menos evidentes durante el último año”. Aunque el 39,1 por ciento de los directivos sostienen que tuvieron fácil acceso al crédito, la cifra es ostensiblemente más baja que la del año anterior, cuando se ubicó en el 61 por ciento. Un 50 por ciento señaló que las condiciones de financiación ni mejoraron ni empeoraron.⁸

Una encuesta del Banco de la República muestra que el 80% de los empresarios considera que existe una alta disponibilidad de crédito para el desarrollo industrial, percepción más alta frente a la registrada en el primer trimestre de este año. Se mantiene alta la confianza en una mayor liquidez.

Bogotá. El 80% de los empresarios encuestados por el Banco de la República consideran que la disponibilidad de crédito se mantendrá alta en lo que resta de 2004. Este porcentaje es levemente superior al registrado en la encuesta de abril de este año, no obstante en los seis primeros meses la percepción sobre esta variable continúa situándose en los mayores niveles históricos observados en los últimos cuatro años.

Igualmente, el porcentaje de quienes contestaron que perciben una baja disponibilidad de crédito, se ubica entre los menores valores reportados. Para la presente encuesta este índice se situó en 10%, superior en 1.4 puntos porcentuales a la de la encuesta pasada.

Por último, el 8.8% de los consultados opinó que la percepción de créditos no es alta ni baja. Por sectores económicos, el 86.5% y el 86.3% de los encuestados en los sectores financiero, e industria y minería, en su orden percibieron alta disponibilidad de crédito.

2.1.4 Contrabando. Agujero de la economía. Sin duda, uno de los fenómenos que mas afecta a la economía del país es el contrabando.

Entre las causas del contrabando están la corrupción de los funcionarios, la venta de cargos públicos, las irregularidades de las comunicaciones, la ambigüedad y contradicciones de las leyes, la inoperancia de los monarcas, las situaciones desfavorables de la política exterior de la corona con respecto a otras potencias, el aumento de poder de las élites locales, etc.

También es causa del contrabando las diferencias de tasas o aranceles entre los países que se realiza el contrabando.

El contrabando no es algo sencillo de medir, “Cuesta creer que no existen cifras oficiales al respecto que ilustre acerca del daño que causa.”⁹

2.1.5 Devaluación. La tasa de cambio resulta de fundamental importancia para cualquier economía en proceso de inserción en los mercados mundiales de

⁸ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2820351>

⁹ Leonardo Sicard.

bienes, servicios y capitales, en la medida en que ella determina buena parte de la capacidad competitiva de un país para superar exitosamente los retos que la internacionalización y la globalización imponen.

En Colombia, con la adopción del modelo de apertura, fue necesario realizar cambios radicales en el manejo cambiario entre los que se pasaron de un sistema de devaluación gradual que hizo historia, a un mecanismo de bandas cambiarias.

Antes de 1990 el país tenía un sistema de cambio fijo que estaba sujeto a la inflación del país y de la inflación externa y el régimen de cambios de las operaciones en moneda extranjera estaba centralizado y era controlado por el Banco de la República.

Tabla 4. Devaluación año 2008

DÍAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
1	2.014,76	1.939,77	1.845,17	1.834,96	1.767,27	1.744,01	1.923,02	1.800,54	1.932,20	2.184,76
2	2.014,76	1.921,94	1.845,17	1.827,94	1.767,27	1.744,01	1.915,44	1.779,97	1.932,20	2.166,05
3	2.012,82	1.921,94	1.845,17	1.826,34	1.756,25	1.744,01	1.818,60	1.779,97	1.975,10	2.192,69
4	2.013,27	1.921,94	1.849,46	1.824,39	1.756,25	1.730,61	1.748,43	1.779,97	1.992,59	2.160,08
5	2.013,98	1.917,26	1.841,61	1.816,28	1.756,25	1.728,76	1.748,43	1.772,16	2.017,53	2.160,08
6	2.013,98	1.928,30	1.856,69	1.816,28	1.756,25	1.709,95	1.748,43	1.782,92	2.041,81	2.160,08
7	2.013,98	1.929,70	1.880,12	1.816,28	1.769,32	1.702,44	1.748,43	1.782,92	2.041,81	
8	2.013,98	1.935,49	1.902,17	1.811,23	1.787,62	1.702,44	1.719,48	1.816,25	2.041,81	
9	2.000,91	1.923,08	1.902,17	1.812,85	1.793,13	1.702,44	1.736,49	1.816,25	2.031,12	
10	2.004,70	1.923,08	1.902,17	1.799,07	1.781,79	1.687,13	1.728,74	1.816,25	2.071,24	
11	2.003,74	1.923,08	1.864,78	1.791,63	1.781,79	1.696,79	1.768,09	1.816,25	2.081,32	
12	1.985,35	1.912,80	1.865,98	1.792,49	1.781,79	1.700,94	1.778,80	1.821,76	2.082,46	
13	1.985,35	1.901,38	1.853,41	1.792,49	1.781,29	1.705,35	1.778,80	1.836,25	2.051,55	
14	1.985,35	1.898,40	1.856,01	1.792,49	1.780,01	1.707,87	1.778,80	1.854,16	2.051,55	
15	1.949,43	1.894,87	1.843,95	1.792,69	1.787,65	1.707,87	1.753,51	1.853,45	2.051,55	
16	1.948,91	1.905,37	1.843,95	1.797,89	1.792,94	1.707,87	1.777,17	1.882,11	2.071,29	
17	1.960,49	1.905,37	1.843,95	1.798,89	1.785,04	1.684,52	1.768,53	1.882,11	2.109,37	
18	1.947,60	1.905,37	1.857,55	1.792,87	1.785,04	1.655,42	1.757,79	1.882,11	2.139,14	
19	1.968,13	1.905,37	1.823,11	1.785,17	1.785,04	1.652,41	1.788,24	1.882,11	2.187,01	
20	1.968,13	1.890,74	1.815,65	1.785,17	1.779,35	1.670,31	1.788,24	1.891,99	2.067,45	
21	1.968,13	1.910,81	1.815,65	1.785,17	1.787,59	1.678,82	1.788,24	1.880,69	2.067,45	
22	1.968,13	1.895,85	1.815,65	1.780,79	1.779,48	1.678,82	1.802,01	1.864,26	2.067,45	
23	2.007,41	1.892,00	1.815,65	1.775,08	1.779,59	1.678,82	1.797,43	1.872,07	2.045,85	
24	2.005,08	1.892,00	1.815,65	1.765,30	1.777,98	1.713,63	1.772,25	1.872,07	2.077,59	
25	1.970,65	1.892,00	1.815,65	1.765,75	1.777,98	1.748,04	1.777,10	1.872,07	2.147,41	
26	1.961,30	1.887,97	1.835,01	1.775,22	1.777,98	1.783,44	1.785,17	1.873,94	2.118,31	
27	1.961,30	1.879,19	1.821,31	1.775,22	1.777,98	1.832,81	1.785,17	1.892,06	2.105,61	
28	1.961,30	1.854,87	1.810,68	1.775,22	1.772,55	1.923,02	1.785,17	1.887,71	2.105,61	
29	1.969,65	1.843,59	1.821,60	1.767,73	1.767,41	1.923,02	1.764,48	1.907,97	2.105,61	
30	1.946,54		1.821,60	1.780,21	1.755,95	1.923,02	1.789,68	1.932,20	2.174,62	
31	1.939,60		1.821,60		1.744,01		1.792,24	1.932,20		

Fuente. Portafolio septiembre de 2008

2.1.6 Importaciones. La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendido para su uso o consumo en el interior de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando las herramientas para la producción y la riqueza de la población.

2.1.7 Exportaciones. Las exportaciones por sector económico indican el comportamiento de las mismas según correspondan a sectores considerados como tradicionales o no tradicionales.

Respecto a Exportaciones no tradicionales colombianas se pueden encontrar las siguientes:

- Sector agropecuario, ganadería, caza y selvicultura
- Sector minero
- Sector industrial
- Productos alimenticios y bebidas
- Productos de tabaco
- Fabricación de productos textiles
- Fabricación de prendas de vestir
- Cuero y sus derivados; calzado
- Industria maderera
- Papel, cartón y sus productos
- Actividades de edición e impresión
- Fabricación de productos de la refinación del petróleo
- Fabricación de sustancias y productos químicos
- Fabricación de productos de caucho y plástico
- Otros productos minerales no metálicos
- Fabricación de productos metalúrgicos básicos
- Productos elaborados de metal
- Fabricación de maquinaria y equipo
- Fabricación de maquinaria de oficina
- Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos
- Fabricación de equipos de telecomunicaciones
- Fabricación de instrumentos médicos
- Fabricación de vehículos
- Fabricación de otros tipos de transporte
- Fabricación de muebles; industrias manufactureras
- Reciclaje
- Demás Sectores

2.2 FACTOR COMPETITIVO

Este factor se encuentra relacionado con aspectos tales como el mercado, los productos, nuevos competidores.

El análisis de este factor es importante para conocer el entorno competitivo de la empresa y poderla ubicar dentro del sector. La competencia de la empresa depende no solo de su propia productividad sino de su entorno, ya que éste determina la productividad sistemática. Por muy eficiente que sea una empresa, su competitividad depende de la productividad de sus proveedores en cuanto a precio, entrega oportuna y calidad, su mano de obra, del sistema financiero, entre otros.

2.2.1 Competencia. El análisis de la competencia es una de las partes fundamentales del plan estratégico. Conocer a fondo la competencia, es decir, identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Diseñar estrategias e indicadores para monitorear la competencia es básico en el desarrollo del proceso estratégico.

Teniendo en cuenta que hasta la fecha JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑÁN no ha realizado una investigación de mercados para conocer su entorno competitivo y conseguir aspectos importantes relacionados con los competidores directos de la empresa, se realiza una investigación de la empresa proveedora de repuestos para estufas.

Se utilizó un estudio de tipo exploratorio para obtener información preliminar, mediante la observación directa, entrevistas y conversaciones con algunos de los principales competidores directos de la empresa, con el objeto de descubrir los problemas o ventajas que posee la fábrica.

Teniendo en cuenta que en la Fabrica JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑÁN no existe una base de datos de los competidores, se decide llevar a cabo un muestreo probabilística aleatorio simple, seleccionando la unidades que van a conformar la muestra según el criterio y la experiencia del gerente de la empresa y conceptos secundarios (directorios telefónicos, base de datos de la cámara de comercio, entre otros identificando los principales competidores).

De acuerdo con la información suministrada por el Gerente de José Otoniel Estupiñán, los competidores directos de la empresa serán objeto del presente estudio y a los que se les aplicará el cuestionario para recopilar la información son: (véase Anexo A)

- Servi Estufas
- Repuestos de Colombia
- Santi- Repuestos
- Fabrica de Repuestos Borrero
- Repuestos Amado Ruiz & CIA
- Fabrica El sol
- Fabrica de Repuestos Román
- Repuestos Jairo
- Repuestos E.N.T
- Fabrica y Taller R & R
- Fabrica Servi-Record
- Disrelect
- Rac repuestos
- Arce Repuestos

- Mundial de Repuestos
- Electro-repuestos en General
- Fabrica Hermanos Zambrano & CIA
- Fabrica de Repuestos Severo Hernández
- Almar Ltda
- Tecniservicios Marco Aurelio

La investigación de los competidores directos de José Otoniel Estupiñán tiene el siguiente objetivo: Conocer la situación actual del sector “empresas productoras de repuestos para estufas y repujado en aluminio”, para determinar el perfil competitivo de la fábrica.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- Conocer los productos y/o servicios ofrecidos por los competidores de José Otoniel Estupiñán, para evaluar el portafolio de la empresa.
- Investigar que otros competidores existen en el mercado, para posteriormente realizar un análisis competitivo de José Otoniel Estupiñán.
- Determinar la cantidad de clientes que son proveídas por los competidores de José Otoniel Estupiñán.
- Conocer las políticas de venta, las ventajas competitivas, los canales de comercialización, el tipo de publicidad y de promoción que emplean los competidores directos de José Otoniel Estupiñán, para diseñar estrategias de posicionamiento en el mercado.
- Listar los factores claves del éxito requeridos y los posibles inconvenientes que enfrenta una empresa “productora de repuestos para estufa y repujado en aluminio” en Bucaramanga y su área metropolitana, desde el punto de vista económico, socio-cultural, competitivo, político-jurídico y tecnológico, con el fin de diseñar estrategias corporativas adecuadas con la situación del entorno.

A continuación se presenta la ficha técnica de la investigación:

FICHA TECNICA
Tipo de estudio: Exploratorio
Población N: 20 Empresas productoras de Repuestos para estufas y repujado en aluminio.
Encuesta: n:20, N.C.: 95%, Z: 1.96, e: 5%, p: 50%, q: 50%
Limitaciones:
- Empresas que no desean dar información
- Empresas que no tienen tiempo disponible
- Empresas que no tienen disposición para brindar información.
Tiempo: Junio de 2.008
Fuentes: Primarias
Técnica: encuesta Personal
Instrumento: Cuestionario Estructurado

Resultados obtenidos en la encuesta dirigida a las empresas productoras de repuestos para estufas y repujado en aluminio.

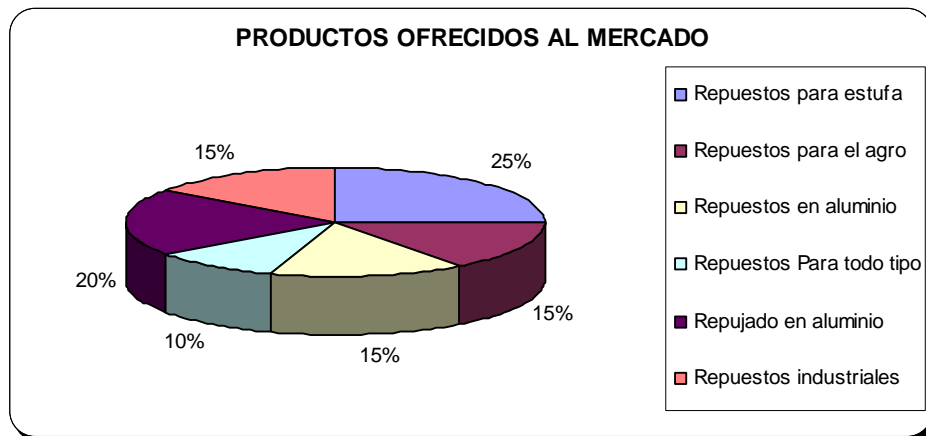
1. Productos ofrecidos al mercado

Tabla 5. Productos ofrecidos al mercado

PRODUCTO	RESPUESTA	PORCENTAJE
Repuestos para estufa	5	25%
Repuestos para el agro	3	15%
Repuestos en aluminio	3	15%
Repuestos Para todo tipo	2	10%
Repujado en aluminio	4	20%
Repuestos industriales	3	15%
TOTALES	20	100%

Fuente. Autora de Proyecto

Figura 2. Productos ofrecidos al mercado.



Los resultados obtenidos con la encuesta realizada a la competencia de José Otoniel Estupiñán, permiten observar que las empresas ofrecen diferente clase de productos, algunos similares a la fábrica.

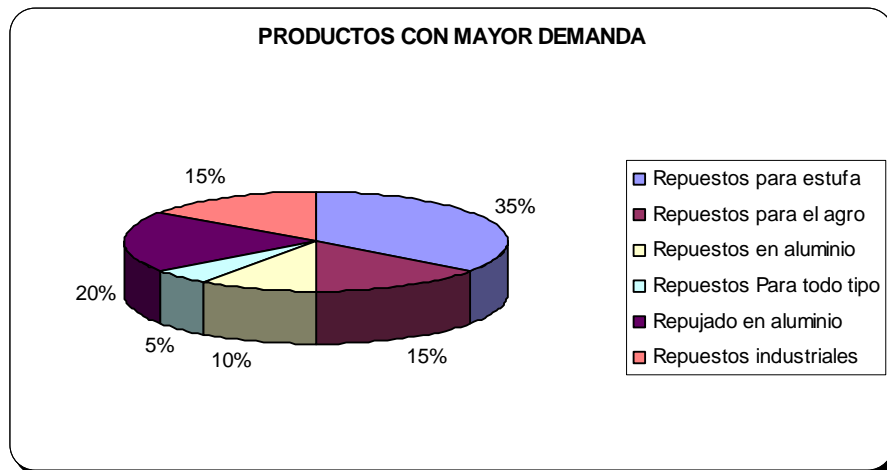
2. Productos con mayor demanda

Tabla 6. Productos con mayor demanda.

PRODUCTO	RESPUESTA	PORCENTAJE
Repuestos para estufa	7	35%
Repuestos para el agro	3	15%
Repuestos en aluminio	2	10%
Repuestos Para todo tipo	1	5%
Repujado en aluminio	4	20%
Repuestos industriales	3	15%
TOTALES	20	100%

Fuente. Autora del proyecto

Figura 3. Productos con mayor demanda.



De acuerdo con la información suministrada por la competencia los productos con mayor demanda son: Repuestos para estufas, Repuestos para el agro, Repuestos en aluminio, Repuestos para todo tipo, Repujado en aluminio, Repuestos industriales.

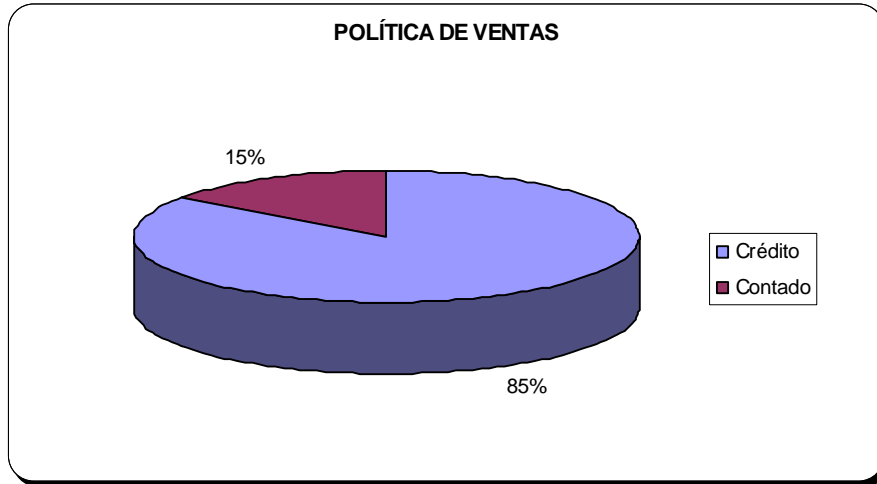
3. Política de ventas.

Tabla 7. Política de ventas.

POLÍTICA DE VENTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
Crédito	17	85%
Contado	3	15%
TOTALES	20	100%

Fuente. Autora de proyecto.

Figura 4. Política de ventas



El 85% de los encuestados manifestó que maneja las ventas a crédito y el 15% las maneja de contado.

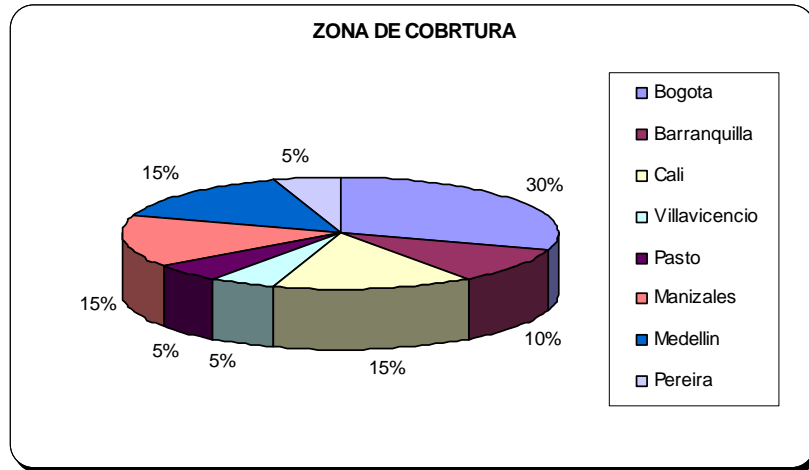
3. Zona de cobertura

Tabla 8. Zona de cobertura.

ZONA DE COBERTURA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Bogota	6	30%
Barranquilla	2	10%
Cali	3	15%
Villavicencio	1	5%
Pasto	1	5%
Manizales	3	15%
Medellín	3	15%
Pereira	1	5%
TOTALES	20	100%

Fuente. Autora de proyecto

Figura 5. Zona de Cobertura



Los resultados permiten conocer las ciudades donde comercializan los productos la competencia.

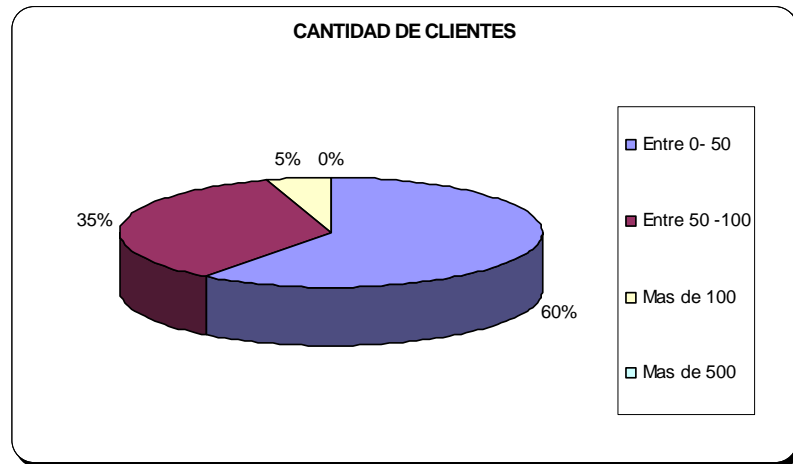
5. Cantidad de Clientes

Tabla 9. Cantidad de clientes.

ZONA DE COBERTURA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Entre 0- 50	12	60%
Entre 50 -100	7	35%
Mas de 100	1	5%
Mas de 500	0	0%
TOTALES	20	100%

Fuente. Autora del proyecto.

Figura 6. Cantidad de Clientes.



El 60% de la competencia manifiesta que su empresa tiene de 0 a 50 clientes, el 35% ce 50 a 100 clientes y tan solo el 5% mas de 100 clientes.

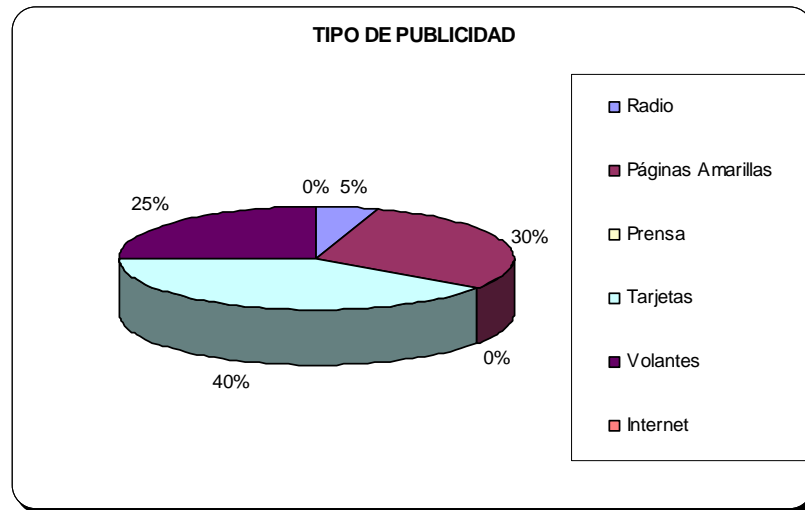
6. Tipo de Publicidad.

Tabla 10. Tipo de Publicidad

TIPO DE PUBLICIDAD	RESPUESTA	PORCENTAJE
Radio	1	5%
Páginas Amarillas	6	30%
Prensa	0	0%
Tarjetas	8	40%
Volantes	5	25%
Internet	0	0%
TOTALES	20	100%

Fuente. Autora de proyecto

Figura 7. Tipo de Publicidad.



Los medios de comunicación más utilizados por la competencia de José Otoniel Estupiñán son: el 40% emplea la publicidad por medio de tarjetas, el 30% lo hace por medio de páginas amarillas y el 25% por volantes y el 5% por radio.

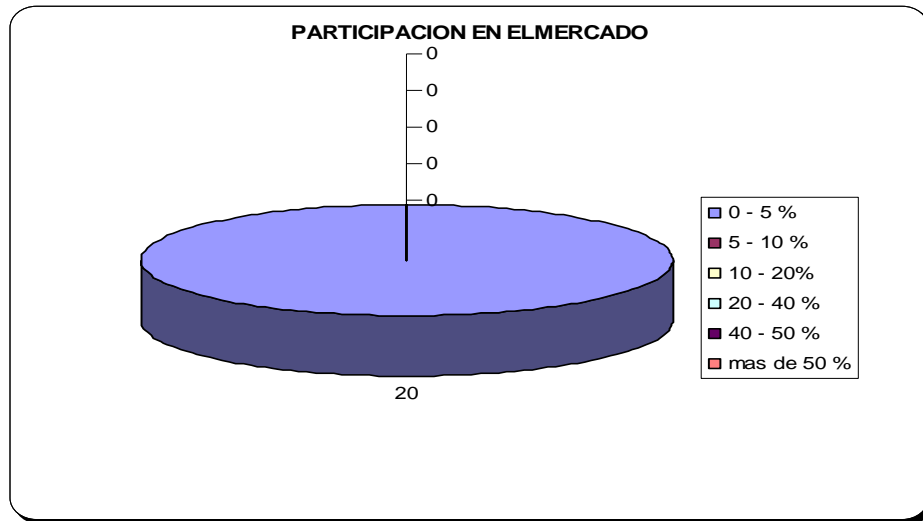
7. Porcentaje de Participación en el mercado

Tabla 11. Porcentaje de participación en el mercado

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
0 - 5 %	20	100%
5 - 10 %	0	0%
10 - 20%	0	0%
20 - 40 %	0	0%
40 - 50 %	0	0%
mas de 50 %	0	0%
TOTALES	20	100%

Fuente. Autora de proyecto

Figura 8. Porcentaje de Participación en el Mercado.



El porcentaje de participación en el mercado de la competencia (Las empresas mencionadas en 2.2.1 competencia) de José Otoniel Estupiñán esta dentro un rango de 0 a 5 %.

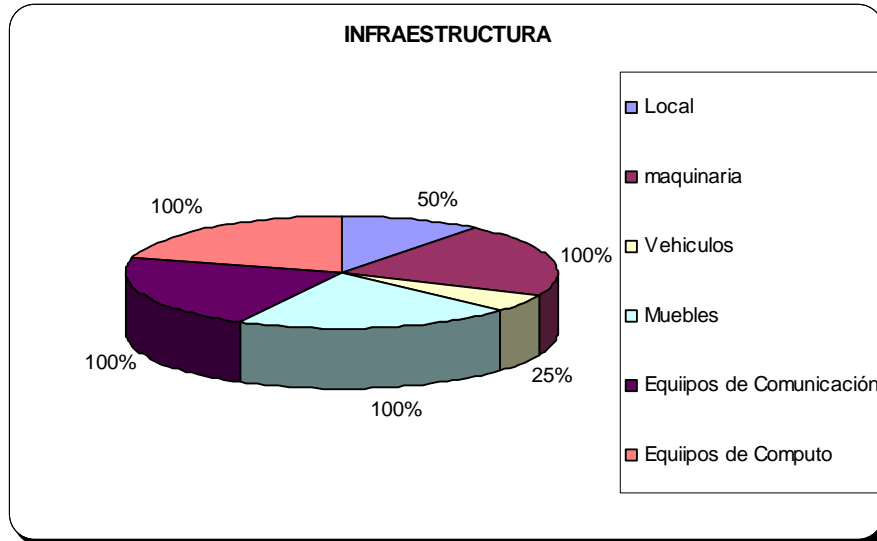
8. Infraestructura.

Tabla 12. Infraestructura con la que cuenta

INFRAESTRUCTURA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Local	10	50%
maquinaria	20	100%
Vehículos	5	25%
Muebles	20	100%
Equipos de Comunicación	20	100%
Equipos de Computo	20	100%

Fuente. Autora de proyecto

Figura 9. Infraestructura con la que cuenta



El 100% de la competencia cuenta con equipos de computo, equipos de computación, muebles y maquinaria; el 50% cuenta con un local para su funcionamiento y el 25% posee vehiculo propio.

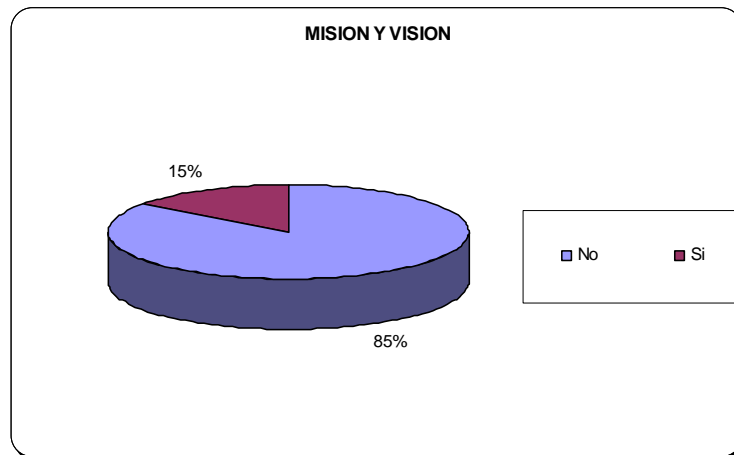
9. Misión y Visión

Tabla 13. Misión y Visión de la empresa.

MISION Y VISION	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	17	85%
Si	3	15%
TOTALES	20	100%

Fuente. Autora de proyecto

Figura 10. Misión y visión de la empresa



El 85% de las empresas no cuenta con misión y visión y el 15% si cuentan con esto.

Con base en la información recopilada se procede a realizar el diagnostico externo del factor competitivo.

2.2.2 Estrategias del mercado frente a la competencia. Las empresas que conforman la competencia de José Otoniel Estupiñán realizan una serie de actividades con el fin de ser más competitivas en el mercado en el que participan, entre ellas se encuentran las siguientes estrategias, teniendo en cuenta los resultados arrojados en la encuesta.

Productos: En el mercado hay una gran variedad de empresas industriales pero muy pocas que producen exclusivamente repuestos para estufas, esto hace de este producto de la fabrica José Otoniel Estupiñán sea una empresa exclusiva produciendo repuestos para marcas como: haceb, Abba, centrales, Icasa entre otros, aunque la competencia ofrece productos similares se considera que José Otoniel Estupiñán es una empresa innovadora de estos productos.

Política de ventas: La demanda de repuestos para estufa busca precios flexibles donde el crédito juega un papel importante, este es un comportamiento que caracteriza los egresos del sector de la industria. Pues para la mayoría de clientes desean obtener créditos en sus compras, las empresas de la competencia consideran que el 85% de sus ventas son crédito y el restante de contado¹⁰.

Zona de cobertura: Las empresas fabricantes de repuestos para estufas comercializan sus productos en diferentes ciudades siendo Bogota la ciudad con un porcentaje de 30% de participación, seguida esta Cali, Manizales, y

¹⁰ Autora del proyecto. Encuesta dirigida a la competencia para el sector industrial, Política de ventas.

Medellín con un 15%; con un 10% esta Barranquilla y Villavicencio, pasto y Pereira con un 5%.¹¹

Publicidad y Promoción: En la investigación de los competidores se encontró que el 40% emplea la publicidad por medio de tarjetas, el 30% lo hace por medio de páginas amarillas y el 25% por volantes y el 5% por radio¹².

Los resultados obtenidos muestran que existe diversidad de medios publicitarios y herramientas promocionales, que pueden ser utilizados por José Otoniel Estupiñán para apoyar la actividad de ventas y mejorar los niveles de ingresos y posicionamiento en el mercado.

2.2.3 Intensidad de la competencia. Actualmente, existen varias empresas dedicadas a la comercialización de repuestos para estufas, las que mas se destacan en el mercado son: Serví Estufas, Repuestos de Colombia, Sentí-Repuestos, Fabrica de Repuestos Borrero y mundial de repuestos.

Con las políticas gubernamentales actuales en Pro del sector de la industria se prevé que también se dinamice este tipo de negocios, razón por la cual los competidores directos constituyen una amenaza para José Otoniel Estupiñán.

Con el fin de identificar los competidores más importantes e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, se realiza la matriz de perfil competitivo de José Otoniel Estupiñán. En este orden de ideas, los competidores seleccionados son: Serví Estufas, Repuestos de Colombia, Fabrica de Repuestos Borrero y Mundial de repuestos.

Luego, se identifican seis factores considerados los más críticos para el éxito del sector al que pertenece José Otoniel Estupiñán, los cuales son ponderados según su importancia de mayor a menor así: relación con proveedores, atención al cliente, variedad de productos y servicios, competitividad en precios, calidad de productos y servicios y ubicación geográfica. Después, se clasifica cada competidor asignando la debilidad o fortaleza que posee en cada factor clave de éxito. La ponderación se multiplica por la clasificación y se determina el resultado ponderada para cada empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo de José Otoniel Estupiñán.

¹¹ Autora del proyecto. Encuesta dirigida a la competencia para el sector industrial, zona de cobertura

¹² Autora del proyecto. Encuestas dirigidas a la competencia, tipo de publicidad.

Tabla 14. Matriz PCC

Factores Claves del Éxito	Pondera	José Otoniel Estupiñán		Serví Estufas		Fabrica de Repuestos Borrero		Repuestos de Colombia		Mundial de Repuestos	
		Calif	Res. Pon	Calif	Res. Pon	Calif.	Res. Pon	Calif	Res. Pon	Calif	Res. Pon
Calidad del producto	0.35	4	1.40	3	1.05	3	1.05	4	1.40	4	1.40
Atención al cliente	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80
Relación con proveedores	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Competitividad en precios	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Disponibilidad del producto	0.10	2	0.20	3	0.60	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Ubicación Geográfica	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Total Resultado ponderado	1.00		3.40		3.60		2.80		3.45		3.80

Fuente. Autora del proyecto

Como se puede observar, la calidad del producto es el factor clave más determinante para el éxito, con una ponderación 0.35 mientras que la competitividad en precios, disponibilidad y la ubicación geográfica son los menos relevantes y están ponderados con un 0.10 respectivamente.

Las fortalezas más importantes de José Otoniel Estupiñán son la calidad del producto y relación con proveedores con una calificación de 4 puntos; las debilidades se concentran en la Ubicación geográfica calificada con 2 puntos.

Los resultados obtenidos indican la fuerza o debilidad de cada competidor con cada factor clave de éxito así: Mundial de repuestos, es la empresa con mayor competitividad, gracias a los factores de atención al cliente, Calidad del producto, relación con proveedores y disponibilidad del producto, sin embargo los factores de competitividad en precios y ubicación geográfica no resultan ser tan favorables, esta empresa obtuvo un resultado total de 3.8 puntos. El competidor analizado más débil es Fabrica de Repuestos Borrero, debido a que posee aspectos negativos en cuanto a competitividad en precios y ubicación geográfica, los demás factores solo alcanzaron calificaciones de 3 puntos, por esto tuvo un resultado ponderado total de 2.8 puntos.

José Otoniel Estupiñán ocupó el cuarto puesto entre las cinco empresas analizadas, quedando por debajo de Serví - Estufas y Repuestos de Colombia; esta situación se debe a que la empresa obtuvo una calificación baja en los factores claves de éxito de mayor ponderación y que constituyen una amenaza competitiva para la empresa.

2.3 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL

2.3.1 Constitución de empresa. La constitución de empresa es un indicador que permite conocer el número de empresas, que se inscriben en la cámara de comercio de Bucaramanga. A mayor cantidad de empresas constituidas se prevé un mayor dinamismo del sector industrial en la ciudad y por ende, una mayor competencia en el mercado-

2.3.2 Usos y especificaciones de los electrodomésticos. Los usos y especificaciones de los equipos industriales, están directamente relacionados con la actividad económica del cliente y su capacidad económica.

Dependiendo del objeto social del cliente, este manifiesta la necesidad de adquirir repuestos para estufa dependiendo de la marca. Adicionalmente, de acuerdo con la capacidad económica del cliente, se estipulan las especificaciones técnicas de cada equipo; así en la medida en que aumenta el poder económico del cliente, los repuestos pedidos por los clientes son más selectos.

2.3.3 Actitud frente a la compra de repuestos para estufas. La actitud de los clientes frente a la compra de repuestos para estufas, esta directamente influenciada por la necesidad que tienen de los mismos.

Pese a que la adquisición de repuestos para estufa significa una incomodidad para el cliente, se tiene una actitud positiva frente a la compra de los mismos, pues se sabe que al adquirir este producto se mejorara la vida útil del electrodoméstico.

Sin embargo a la hora de seleccionar el proveedor de repuestos para estufa los clientes tienen en cuenta ciertos valores agregados, entre los que se destacan: atención al cliente, disponibilidad, calidad y garantía entre otros. Teniendo en cuenta que los clientes poseen una actitud positiva frente a la compra de repuestos para estufas, esto es una oportunidad para la fábrica José Otoniel Estupiñán.

2.3.4 Situación de orden público. El conflicto armado y el secuestro ha sido un factor impactante en la economía de nuestro país, el proceso de paz se ha convertido un sueño frustrado para los colombianos.

Para la industria colombiana, la situación de orden público es una grave amenaza, puesto que afecta la inversión privada, la economía general, aumenta los costos de transporte por vía terrestre, dificulta el desplazamiento a las zonas rurales y aumenta la incertidumbre en el ámbito nacional e internacional.

2.3.5 Seguridad. Los excelentes resultados del plan de seguridad democrática promovieron la reactivación económica y social, recuperaron el clima de

confianza en el país y el devolvieron a Colombia la buena imagen ante los inversionistas nacionales e internacionales.

2.3.6. Narcotráfico. En Colombia, el narcotráfico aparece en la década de los 70, hasta llegar a considerarse hoy como un problema nacional, varios factores influyen para que Colombia, se constituya en uno de los escenarios más representativos a nivel mundial en la producción de ilícitos, entre ellos la coca.

La ausencia de una política estatal coherente y la incapacidad del estado de hacer presencia en todo el territorio nacional, ha facilitado la penetración del narcotráfico en todos los estamentos de la sociedad. Por su relación de dependencia hacia Estados Unidos, Colombia ha focalizado la acción hacia medidas represivas. En lugar de buscar soluciones estructurales del problema, se atacan sus manifestaciones con respuestas de tipo coyuntural, lo cual ha conducido a una ambivalencia entre la tolerancia y la represión.

2.3.7 Microambiente. Integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes. Los actores incluyen a la empresa, los proveedores, los intermediarios del mercado, los clientes y el público.

La empresa: incluye los distintos departamentos que la integran.

Proveedores: son las empresas y los individuos que proporcionan los recursos requeridos por la empresa para producir sus bienes y servicios.

Intermediarios del mercado: son las empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales.

Sistema de transporte: traslada el producto de la fábrica al cliente. La industria de la hospitalidad depende de los sistemas de transporte para llevar las provisiones y a los clientes a sus negocios.

Agencias de servicios de mercadotecnia: las empresas de investigación de mercado, las agencias publicitarias, las empresas de medios de comunicación y las empresas consultoras de mercado ayudan a las compañías a orientar y promocionar sus productos en el mercado correcto.

Intermediarios financieros: incluyen a los bancos, las compañías de crédito, de seguros y otras empresas que ayudan a las compañías dedicadas a la hospitalidad a financiar sus transacciones o a asegurar los riesgos relacionados con la compra y venta de bienes y servicios.

2.3.8 Macroambiente. Comprende las fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente e incluye las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas, competitivas y culturales.

Ambiente competitivo: cada empresa debe tomar en cuenta su tamaño y posición en la industria con respecto a sus competidores. Para sobrevivir, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hace la competencia.

Ambiente demográfico: es muy importante para los mercadólogos porque las personas son las que integran los mercados.

Ambiente económico: consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento; los mercadólogos deben conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidores.

Ambiente natural: consiste en los recursos naturales que requieren los mercadólogos o que pueden sufrir un deterioro causado por las actividades de mercado.

Ambiente tecnológico: la fuerza más dramática que conforma nuestro destino es la tecnología.

Ambiente político: está integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

Ambiente cultural: incluye las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

2.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL

2.4.1 Reforma Tributaria. Como es costumbre en Colombia, cada año se expide alguna ley conocida como reforma tributaria, y para el 2008 ha salido una un tanto extraña.

Extraña porque es de las pocas leyes que han sido expedidas con el único objetivo de conceder beneficios al contribuyente, algo que es extraño puesto el común denominador de una reforma tributaria es el incremento de impuestos y procedimientos.

Pues bien, esto se consiguió mediante la ley 1175 de diciembre 27 de 2007, mediante la cual se dispuso de algunos beneficios para los deudores morosos de impuestos nacionales y territoriales de los años 2005 y anteriores.

En realidad los beneficios no son muy representativos, puesto que sólo contempla una reducción del 70% de los intereses.

Para poder acceder a este beneficio, el contribuyente deberá pagar, dentro de los 6 meses siguientes a la entrada en vigencia de la ley, la totalidad de lo adeudado, incluida la obligación principal [impuestos, tasas y contribuciones], sanciones e intereses, los que deben ser actualizados previamente.

Si el contribuyente no tiene para pagar todo, basta con que pague la obligación principal, y aunque no tendrá el beneficio del descuento del 70%, tendrá facilidad de pago para las sanciones e intereses, consistente en 3 años de plazo.

Respecto de la reducción de los intereses, la ley 1175 de 2007 expresamente dice [con reducción al treinta por ciento (30%) del valor de los intereses]. Quiere decir que la reducción no es del 30% sino del 70%, puesto que para llegar al 30%, la reducción debe ser del 70%.

Ante tal redacción de la ley, habrá que esperar que opina la Dian, que con su inigualable espíritu de justicia, seguramente dirá que la ley lo que quiso decir es el 30% y no al 30%.

La ley 1175 hace claridad en el sentido que a los deudores morosos que se acogieron a los beneficios de la ley 1066, y hayan incumplido los compromisos adquiridos para acogerse al beneficio de dicha ley, no podrán acogerse al beneficio contemplado por la ley 1175. Es decir que estos contribuyentes doblemente morosos no están cobijados por la ley 1175.

2.4.2 Reforma Laboral. Con la Ley 789, que se aprobó en diciembre de 2002, se buscaba reducirles los gastos a las empresas para que pudieran generar más empleos. Hoy, casi cinco años después de que entró en vigencia, el procurador, dice que hay que revisarla porque sí se redujo el costo de los empleados, pero no se aumentó el trabajo formal.

Con aquella ley, se amplió la jornada desde las 6 de la mañana hasta las 10 de la noche. Así, quien trabaje, por decir algo, hasta las 8 de la noche, no recibe ningún dinero adicional.

El artículo 26 redujo el pago adicional de los domingos y festivos trabajados. El 28 rebajó las indemnizaciones por despidos sin justa causa. Y el 51, les permitió a los empresarios y empleadores acordar entre ambos el horario de trabajo durante la semana según las conveniencias de cada uno.

De acuerdo con esto, las empresas tendrían más dinero para contratar a más empleados y flexibilidad en los horarios, para poder acomodar más turnos. Así, habría más cobertura en el empleo. Debían ocuparse 640.000 personas más en todo el país, a pesar de que quienes ya poseyeran sus puestos redujeran sus ingresos en cierta medida.

Para garantizar eso, desde el momento en que entrara a regir la norma habría de conformarse una comisión de seguimiento que velara por que sí incrementara el empleo. Debía estar conformada por dos senadores, dos representantes, el Ministro de la Protección Social, el director del Departamento Nacional de Planeación, el director del Dane, un representante elegido por las centrales obreras y uno de los empresarios.

Entró en vigencia la norma. Los contratos de los empleados empezaron a cambiar, con unas condiciones que, para muchos, violaba los derechos consagrados en la Constitución, pero el consuelo era la idea de sacrificar un poco para que otros pudieran trabajar.

Ante varios indicios que decían que el empleo no habría incrementado gracias a dicha ley y la ausencia de un pronunciamiento de la comisión, la Central Unitaria de Trabajadores contrató un estudio con la Universidad Nacional.

“No hay evidencia de que dicha cifra (la del incremento de los puestos de trabajo) se haya realizado en un porcentaje considerable que justifique la restricción impuesta. Por el contrario, el efecto en materia de creación de empleo que trajo consigo la reforma laboral fue nulo. La generación de los pocos nuevos empleos en tiempos posteriores a la expedición de la reforma se debió a causas por entero ajenas a las medidas adoptadas”, concluyó la investigación de la universidad.

Según sus argumentos, con un salario mínimo, un colombiano debe comer, pagar sus servicios básicos, su vestido, su educación y la de sus hijos. Muchos lograban hacerlo con el dinero adicional que recibían de las horas extras de trabajo. Pero hoy, no alcanza para nada, porque el costo de la vida crece más que el del sueldo.

2.4.3 Normatividad del sector. Existe un ente regulador para este sector y es el Ministerio de comercio industria y turismo que se encarga apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales.

- Código de Comercio: Artículos 205, 207, 208, 209, 210, 211 y 212, relacionadas con el marco legal para los requisitos y obligaciones que deben cumplir los comerciantes.

- Dando cumplimiento al artículo 48 del Código de Comercio la empresa conforma su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones de este Código y demás normas

sobre la materia. La empresa tiene debidamente archivada y custodiada esta información.

- Leyes o Normas sobre contabilidades tributarias para fabricas.
- Libros de jurisprudencia: Conceptos de fallos de la corte suprema, con relación a la interpretación de las Normas, con el fin de no violar los principios de legalidad.
- Norma Técnica Colombiana ISO 9001 (Segunda actualización): Numerales: 4. Sistema de Gestión de calidad; 5 Responsabilidad de la Dirección; 6. Gestión de los recursos; 7. Realización del producto; 8. Medición, análisis y mejora.
- Ley 789 de 2002 por el cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo del trabajo.
- Ley 1014 de 2006 de fomento de la cultura de emprendimiento.
- Ley 590 de 2000 Por el cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

La innovación tecnológica en las empresas es ya un hecho incuestionable, pero además una exigencia para mantener la competitividad y el crecimiento económico de éstas.

Actualmente la tecnología ha resultado ser vital para las empresas, debe ser una herramienta integrada en los procesos de estas organizaciones. Es un catalizador de innovación y transformación en las empresas.

El aumento de la competitividad y los constantes cambios en el entorno dificultan la planeación estratégica de las compañías. Para que esto mejore se deben crear estructuras de capacidad de respuesta, resistencia ante los cambios, en sí una integración de la tecnología.

Algunas de las causas porque las pequeñas y medianas empresas necesitan de nuevas tecnologías y sistemas de información es debido a los constantes desafíos en el mercado y la competencia.

Algunos factores como la habilidad de nuevas compañías para entrar al mercado, habilidad de los proveedores para ejercer presión sobre los costos de los competidores, habilidad de alternativas para presionar al mercado y la actividad competitiva de las demás compañías en combinación con tecnología y globalización producen importantes cambios en los negocios.

2.5.1 Sistemas de Información. Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

El equipo computacional: el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar. El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

- **Entrada de Información:** Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas.

- **Almacenamiento de información:** El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior.

- **Procesamiento de Información:** Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida.

- **Salida de Información:** La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior.

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

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

Este factor tecnológico es una oportunidad por las ventajas que ofrece el medio para hacer más ágil el desempeño y funcionamiento de José Otoniel Estupiñán.

2.5.3 Productos y servicios innovadores. La fabrica de repuestos para estufas José Otoniel Estupiñán, es líder en Bucaramanga y su área metropolitana en la elaboración de repuestos para todo tipo de estufas.

Los productos innovadores ofrecidos por empresas extranjeras, que poseen capacidad económica para desarrollar constantes procesos de investigación y desarrollo, que se traducen en nuevos productos y servicios que van

desplazando a los antiguos, se constituyen una amenaza para la fábrica José Otoniel Estupiñán.

2.4 MATRIZ DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES – POAM.

La matriz de evaluación del factor externo POAM se elaboró a partir de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Tabla 15. Matriz de amenazas y oportunidades – POAM-

Factor Externo Clave	Ponderación	Amenaza		Oportunidad		Resultado ponderado
		1	2	3	4	
Inflación	0,10				X	0,40
Producto Interno bruto- PIB	0,10				X	0,40
Contrabando	0,10	X				0,10
Disponibilidad de Créditos	0,10				X	0,40
Devaluación	0,10		X			0,30
Competencia	0,10		X			0,20
Terrorismo narcotráfico	0,10	X				0,10
Actitud frente a la compra de Electrodomésticos	0,10				X	0,40
Productos y servicios innovadores	0,10				X	0,40
Resistencia a los Cambios Tecnológicos	0,05			X		0,15
Reformas tributarias y laborales	0,05		X			0,10
TOTAL	1,00					2,95

Fuente. Autora del proyecto

El resultado ponderado es de 2.95 lo cual indica que José Otoniel Estupiñán está por encima del promedio (2.5) representando una posición estratégica externa fuerte.

3. AUDITORIA Ó EVALUACION INTERNA

El análisis interno de la empresa José Otoniel Estupiñán esta compuesto por la auditoria de cinco áreas claves de la fábrica: Gerencia, de mercados, financiera, operativa y del talento humano., cada una de ellas abarca aspectos que permiten detallar, analizar e identificar situaciones que se pueden mejorar en la empresa y que serán tenidas en cuenta en el direccionamiento estratégico.

La metodología utilizada en esta etapa comprende las siguientes etapas:

- Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios.
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevista, charlas informales y la aplicación de encuestas dirigidas a clientes reales y competidores directos de la empresa.
- Análisis de la información recopilada, con el equipo estratégico, a través de la técnica de lluvia de ideas.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

La auditoria gerencial presenta los resultados del análisis de cuatro aspectos básicos, planeación, organización, dirección y control; estudios con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que tiene José Otoniel Estupiñán en el área gerencial específicamente. La recolección de esta información se realiza a través de la observación directa, entrevistas y charlas informales con el gerente de la empresa.

3.1.1 Planeación. La empresa cuenta con recursos financieros propios, que están a disposición del Gerente para realizar acciones que conlleven el sostenimiento y mejora de la misma, lo que se traduce en una situación favorable para la empresa, ya que no requiere financiación externa para llevar a cabo los planes que se diseñen. En la empresa se realiza un presupuesto de egresos mensuales, pero no se han establecidos presupuesto de egresos ni indicadores de gestión corporativos.

El gerente posee pensamiento estratégico, ya que proyecta la empresa hacia el futuro, con el deseo de ampliar su portafolio de productos a través del desarrollo y la diversificación de nuevos producto como elaboración de repuestos de todo tipo de electrodomésticos. Como estrategia que le permita estar en el mercado. Sin embargo, estas ideas no están formalmente consignadas en ningún documento escrito, lo que representa una falla cognitiva que no permite llevarlas a la realidad por falta de un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones, razón por la cual su desempeño se acomoda a la situación que se presenta cada día, lo que la lleva a actuar de manera empírica, sin tener en cuenta planes de contingencia para prevenir o resolver posibles eventualidades.

La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la filosofía empresarial como: misión, visión y principios corporativos; del mismo modo se carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, la gerencia tiene claro ciertas políticas como: elaboración de productos variados que satisfacen las necesidades habituales de la demanda, cumplimiento de horarios, responsabilidad en la entrega, garantía de cambio de productos defectuosos, asesoría en las ventas y uso de productos, precios competitivos, servicio al cliente y atención personalizada, todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado.

Teniendo en cuenta la rápida y constante evolución de los escenarios que se dan en el mercado, el gerente mantiene constantemente una aptitud positiva frente al cambio, la cual proyecta a los demás empleados, con el fin de evitar la resistencia ante acciones de mejora que la empresa requiera. Debido a la necesidad que tienen los empleados de que la empresa subsista en el mercado, buscan opciones diversas que permitan incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad y productividad del negocio, razón por la cual no obstaculizan los procesos.

La empresa tiene un alto sentido de responsabilidad social, pues todos los productos y servicios que ofrece obedecen a la búsqueda de la satisfacción de necesidades reales sentidas, por las personas que llevan a cabo proyectos de agroindustria, proyectos de construcción. En la empresa se venden productos de alta calidad, con la garantía de los proveedores, fijando precios altamente rentables y competitivos, ya que se pretende que los clientes de la empresa valoren los productos y servicios adquiridos por su calidad, garantía y precio, aportándoles de esta forma tranquilidad y seguridad en las compras realizadas en la empresa.

La empresa no desarrolla actividades en pro de la comunidad; sin embargo, tiene en cuenta normas de urbanismo como: publicidad exterior, aseo, espacio para peatones y vehículos, horarios de atención, ruido, entre otras, dispuestas por las entidades gubernamentales que rigen el funcionamiento del sector empresarial en la ciudad; pero no ha llevado a cabo ningún proyecto o actividad conjuntamente ni para la mejora de la sociedad circundante.

Hasta la fecha no se ha realizado un diagnóstico interno de la empresa, por esto se desconocen las habilidades y fortalezas de la misma para hacer frente a las acciones que pueda emprender la competencia.

3.1.2 Organización. La empresa está conformada por doce empleados: cinco empleados operativos, tres vendedores, un almacenista, una secretaria una contadora y en cabeza de la empresa se encuentra el Gerente; La persona que informa verbalmente a los empleados las funciones y responsabilidades que les corresponde cada día de trabajo es el gerente pues la empresa no cuenta con una estructura organizacional formalmente diseñada, tampoco existen manuales de funciones ni especificaciones de los cargos.

La empresa carece de un manual de funciones documentado, pero todos los empleados conocen lo que deben hacer en su jornada laboral; en este orden de ideas, se observa que la Gerente está a cargo de todas las actividades de carácter administrativo.

3.1.3 Dirección. La toma de decisiones está a cargo de la Gerente, quien la lleva a cabo en forma ágil y oportuna, de manera reactiva ante las situaciones que se presentan día a día.

El ambiente interno organizacional de la empresa se caracteriza por ser abierto y flexible; es decir, que se facilitan los procesos de comunicación directa e informal, enriquecidos con actividades de recreación y motivación al desarrollo personal, que auspician un ambiente interno organizacional agradable, de trabajo en equipo y ayuda mutua.

El gerente diseña y ejecuta conjuntamente con los demás empleados programas de formación y capacitación periódicos, los cuales abarcan temas relacionados con el desarrollo humano, el servicio al cliente, mercado y ventas, entre otros, mediante la socialización de sus conocimientos a todo el equipo humano de la empresa.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, el proceso de comunicación es eficiente y efectivo, ya que en su mayoría la comunicación es verbal y directa de emisor a receptor, sin presentarse deformaciones en el mensaje emitido por el Gerente, máxima autoridad en la comunicación.

Debido a que El gerente es quien se encarga de tomar las decisiones y coordinar las acciones a realizar por los empleados, en esta empresa no existe ningún nivel de empoderamiento ni se utiliza un estilo participativo.

3.1.4 Control. Las ventas diarias se registran en el computador en cuadros de Excel, el control de los egresos se lleva de acuerdo a lo presupuestado mensualmente. Sin embargo, la empresa no cuenta con mecanismos de control de gestión, carece de un sistema efectivo de control financiero, de un método de control de inventarios y de un control efectivo sobre los ingresos. La empresa carece de mecanismos para realizar el control de gestión.

Tabla 16. Matriz PCI Auditoria Gerencial

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Planeación	0.25		X			0,50
Organización	0.25		X			0,50
Dirección	0.25			X		0,75
Control	0.25			X		0,75
	1.00					2,50

Fuente. Autora del proyecto

La auditoria gerencial presenta una debilidad (2.5) para la fábrica José Otoniel Estupiñán, teniendo en cuenta las variables de Planeación y organización.

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

La auditoria de mercados se enfoca en las siguientes variables: objetivos y estructura de la línea de productos, mercado objetivo, la venta, objetivos de publicidad y promoción, el precio, el canal de comercialización y la capacidad competitiva; identificando las fortalezas y debilidades que posee la fabrica José Otoniel Estupiñán en el área de mercados específicamente.

La información se recopilará mediante la observación directa, entrevistas y charlas informales con la Gerente y clientes de la empresa, además se realizará una investigación exploratoria de los clientes reales de la empresa.

3.2.1 Investigación de mercados. Hasta la fecha no se ha realizado una investigación para conocer aspectos relacionados con el mercado que atiende la fábrica.

Para tener un mejor conocimiento del mercado de la fábrica José Otoniel Estupiñán se realizará una investigación exploratoria dirigida a la demanda actual, con el fin de conseguir aspectos importantes relacionados con los clientes reales de la empresa.

Se diseñará un tipo de estudio exploratorio para obtener información preliminar, mediante la observación directa, entrevistas y conversaciones con algunos de los principales clientes reales de la empresa, con el objeto de descubrir los problemas y ventajas que posee el negocio.

Teniendo en cuenta que en la Fabrica José Otoniel Estupiñán, no existe una base de datos de los clientes reales, se decide llevar a cabo un muestreo aleatorio simple, seleccionando las unidades que van a conformar la población objeto de estudio, según el criterio y la experiencia de El gerente de la empresa y conceptos secundarios (directorio telefónico, bases de datos de la Cámara de Comercio, entre otros), identificando los principales clientes reales.

A continuación se listan los clientes reales de la Fabrica José Otoniel Estupiñán, que serán objeto del presente estudio y a los que se les aplicará un cuestionario para recopilar la información suministrada.

- Almacén Llama Azul
- Almacén el Farol
- Almacén el Herrero
- Ferretería centro Gas

FICHA TECNICA

Tipo de estudio: Exploratorio

Población N: 25 Empresas que compran repuestos para estufas y repujado en Aluminio.

Encuesta: n:22, N.C.: 95%, Z: 1.96, e: 5%, p: 50%, q: 50%

Alcance: Ciudad de Bucarmanga y su area metropolitana

Limitaciones:

- Empresas ó clientes que no desean dar información
- Empresas ó clientes que no tienen tiempo disponible
- Empresas ó clientes que no tienen disposición para brindar información.

Tiempo: Junio de 2.008

Fuentes: Primarias.

Técnica: encuesta Instrumento: Cuestionario Estructurado

Resultado de la encuesta dirigida a clientes reales de la Fabrica José Otoniel Estupiñán

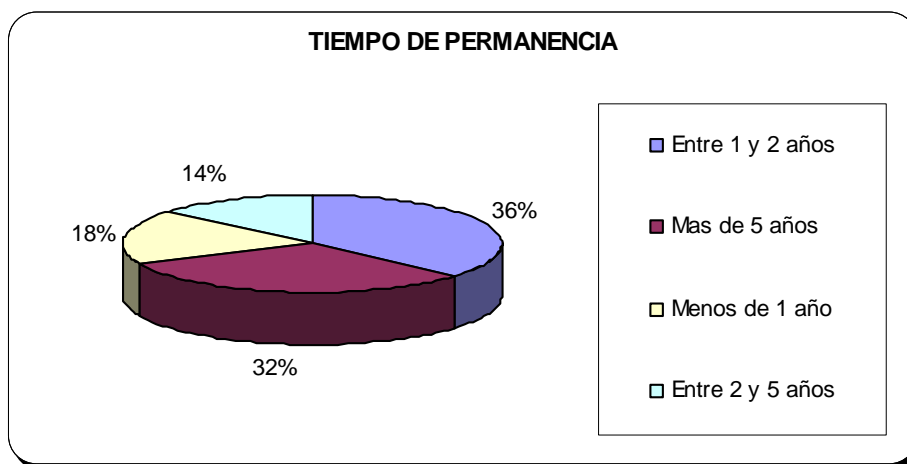
1. Tiempo que lleva de ser cliente de la fabrica José Otoniel Estupiñán

Tabla 17. Tiempo de Permanencia

TIEMPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 1 y 2 años	8	36%
Mas de 5 años	7	32%
Menos de 1 año	4	18%
Entre 2 y 5 años	3	14%
TOTALES	22	100%

Fuente. Autora de Proyecto

Figura 11. Tiempo de Permanencia



Según los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la fábrica José Otoniel Estupiñán se puede concluir que el 36% tienen una permanencia entre 1 y 2 años, el 32% más de 5 años, el 18% menos de un año y el 14% entre 2 y 5 años.

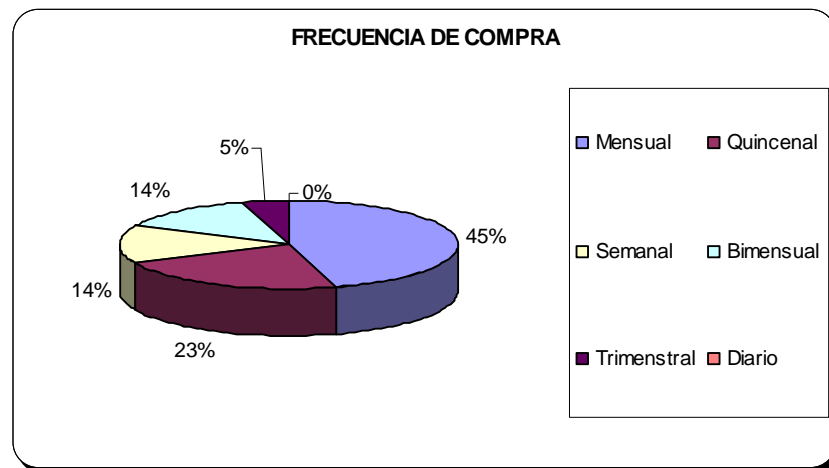
2. Frecuencia con que compra en la fábrica José Otoniel Estupiñán

Tabla 18. Frecuencia de Compra

FRECUENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensual	10	45%
Quincenal	5	23%
Semanal	3	14%
Bimensual	3	14%
Trimestral	1	5%
Diario	0	0%
TOTALES	22	100%

Fuente. Autora del proyecto

Figura 12. Frecuencia de compra



Se puede observar que el 45% de los clientes de la fábrica José Otoniel Estupiñán compran la mercancía mensualmente, el 23% realizan compras quincenales; el 14% de los clientes compran semanal y bimensualmente y tan solo el 5% realizan compras trimestrales.

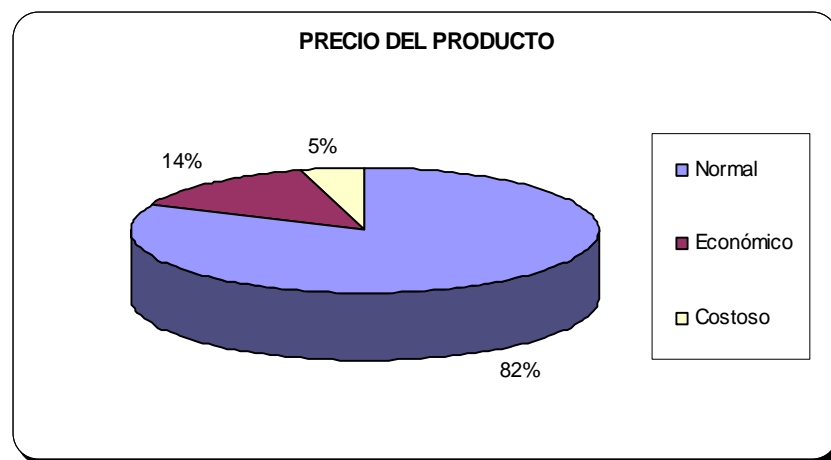
3. Cómo considera los precios que maneja la Fábrica José Otoniel Estupiñán

Tabla 19. Precio de productos que elabora José Otoniel Estupiñán

PRECIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Normal	18	82%
Económico	3	14%
Costoso	1	5%
TOTALES	22	100%

Fuente. Autora del proyecto

Figura 13. Precios de productos que elabora José Otoniel Estupiñán



Según los encuestados los precios de la fábrica José Otoniel Estupiñán lo califican así: 82% normal, 14% económico y el 5% costoso.

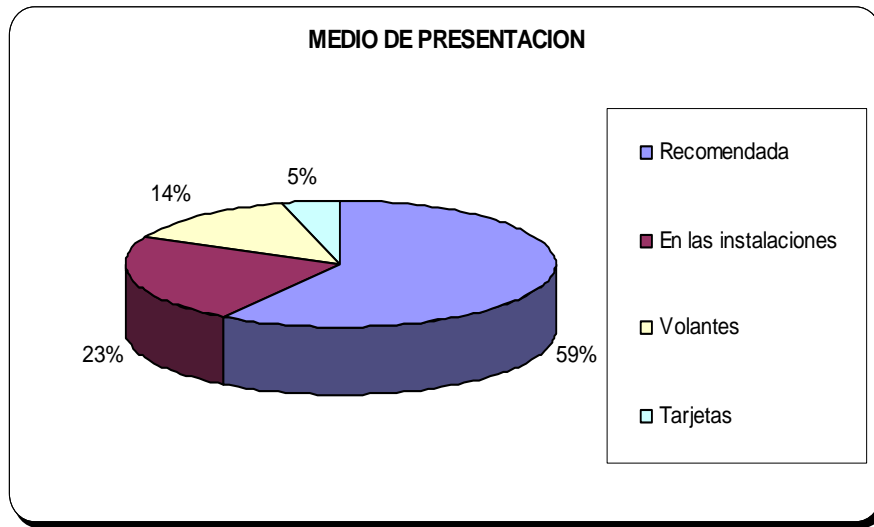
4. Medio que le permitió conocer la fábrica José Otoniel Estupiñán

Tabla 20. Medio por el cual se conoce la Fábrica José Otoniel Estupiñán

MEDIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Recomendada	13	59%
En las instalaciones	5	23%
Volantes	3	14%
Tarjetas	1	5%
TOTALES	22	100%

Fuente. Autora del proyecto

Figura 14. Medio por el cual se conoce la Fabrica José Otoniel Estupiñán



Se puede observar que los clientes de José Otoniel Estupiñán conocieron la fábrica de la siguiente manera: el 59% por medio de recomendaciones, el 23% visitaron las instalaciones directamente, el 14% recibieron volantes y el 5% por medio de tarjetas.

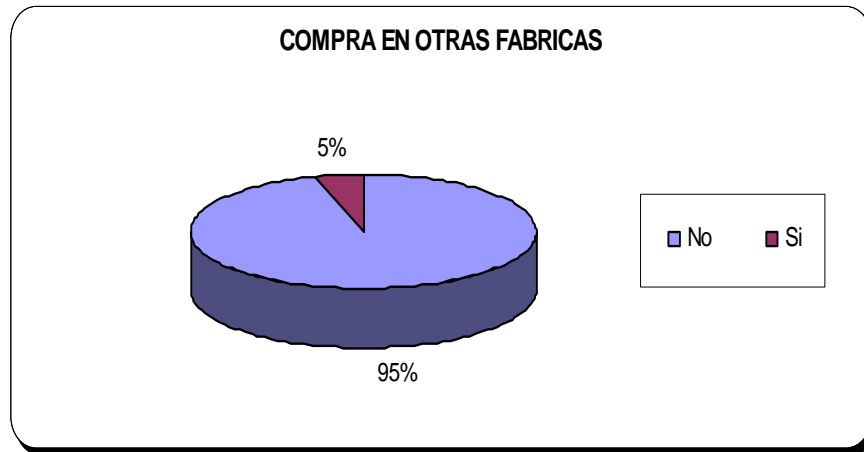
5. Compra Repuestos para estufas en otras empresas

Tabla 21. Compra en otras Fábricas

COMPRA EN OTRAS FABRICAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	21	95%
Si	1	5%
TOTALES	22	100%

Fuente. Autora del proyecto

Figura 15. Compra en otras fábricas



El 95% de los clientes de la fabrica José Otoniel Estupiñán no compra en otras fabricas y el 5% si compra en otras fabricas.

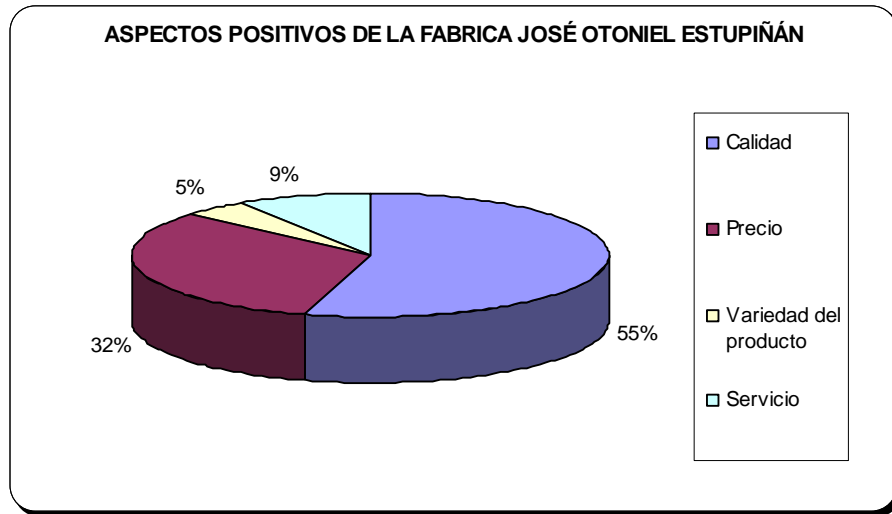
6. Cuál considera que es el aspecto positivo de la fábrica José Otoniel Estupiñán

Tabla 22. Aspectos positivos de la fabrica José Otoniel Estupiñán

ASPECTOS POSITIVOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Calidad	12	55%
Precio	7	32%
Variedad del producto	1	5%
Servicio	2	9%
TOTALES	22	100%

Fuente. Autora del proyecto

Figura 16. Aspectos positivos de la fabrica José Otoniel Estupiñán



Los clientes de la fábrica José Otoniel Estupiñán afirman que los aspectos positivos de la fábrica José Otoniel Estupiñán en orden de importancia son: calidad 59%, precio 32%, servicio 9% y Variedad del producto el 5%.

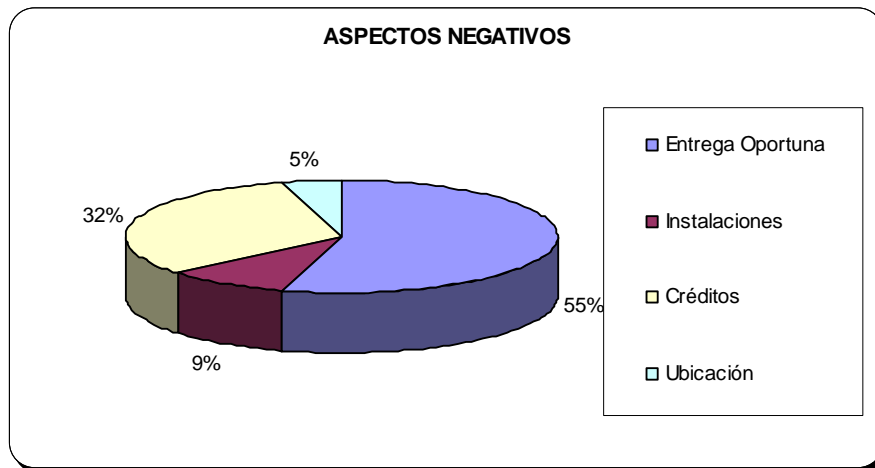
7. Cuál considera que es el aspecto negativo de la fábrica

Tabla 23. Aspectos negativos de la fabrica José Otoniel Estupiñán

ASPECTOS NEGATIVOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entrega Oportuna	12	55%
Instalaciones	2	9%
Créditos	7	32%
Ubicación	1	5%
TOTALES	22	100%

Fuente. Autora del proyecto

Figura 17. Aspectos negativos de la fabrica José Otoniel Estupiñán



Los clientes de la fábrica José Otoniel Estupiñán consideran que tienen algunos aspectos negativos por mejorar como: entrega oportuna en los pedidos 52%, facilidad de créditos 32%, las instalaciones el 9% y la ubicación de la empresa el 5%.

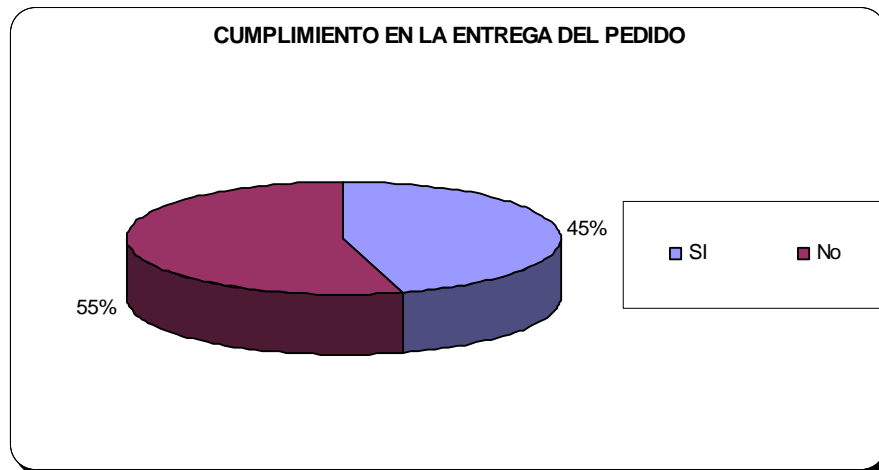
8. Puntualidad en la entrega el pedido completo

Tabla 24. Puntualidad en la entrega de pedidos

ENTREGA DE PEDIDOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	45%
No	12	55%
TOTALES	22	100%

Fuente. Autora del proyecto

Figura 18. Puntualidad en la entrega de pedidos



El 55% de los clientes de la fábrica José Otoniel Estupiñán aseguran que la fábrica no entrega oportunamente los pedidos y el 45% afirman que sí entrega oportunamente los pedidos.

Con base en la información recopilada se procede a realizar el diagnóstico de FERRELECTRICOS MAFER en cuanto al área de Mercados.

3.2.2 Objetivos de las líneas de productos. JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑÁN elabora repuestos para estufas y repujado en aluminio.

Los clientes actuales de la fábrica adquieren sus productos en orden de importancia por los siguientes factores: calidad de los productos que elabora 55%, precio de los artículos 32% y otros aspectos no tan significativos como son: el servicio que le ofrece la fábrica a los clientes 9% y variedad de los productos que ofrece 5%; este análisis nos permite determinar los factores que inciden en la decisión de compra de los productos del mercado objetivo de la empresa.

La línea de productos de la fábrica JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑÁN se define teniendo en cuenta las diferentes marcas de estufas que ofrece el mercado.

3.2.3 Estructura de la línea de productos. Actualmente JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑÁN elabora los siguientes repuestos para estufas.

- Reguladores: Dispositivo de seguridad que reduce y mantiene estable la presión del gas en una línea de suministro para un gasodoméstico, equipo industrial o un conjunto de acometidas.

Referencias: Regulador económico completo, Regulador completo manguera antillana Cabezote, Regulador económico completo pequeño, Regulador completo manguera antillana pequeño, Cabezote pequeño.

- Válvulas: Dispositivo que permite el control de un flujo de gas desde una posición cerrada hasta una posición abierta, por medio de operaciones manuales.

Referencias: Válvulas Para gas Natural, Válvulas para GLP, Válvula Horno.

- Quemadores:

Referencias: Quemadores en bronce, Quemadores en CR porcelanizado

- Parrillas porcelanizadas

- Botones en polipropileno: El botón ó perilla o selector es utilizado en cocinas, estufas y hornos.

Figura 19. Productos que elabora José Otoniel Estupiñán



3.2.4 Mercado. JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑÁN ha identificado su mercado objetivo en os diferentes almacenes de ventas de repuestos para estufas y electrodomésticos y algunas ferreterías de Bucaramanga y el área metropolitana que venden los artículos que se distribuyen.

3.2.5 Venta. La fuerza de Ventas de la fábrica José Otoniel Estupiñán ofrece productos de excelente calidad a buenos precios. La cuota mensual de las ventas son de de SESENTA Y CINCO MILLONES DE PESOS M/CTE (65.000.000)

La empresa concede créditos a sus clientes en un porcentaje del 30% a un plazo máximo de treinta días.

Las ventas en los últimos cinco años han estado estables; pero para el año 2.008 del crecimiento de las ventas fue aproximado a 65.000.000 se ha venido cumpliendo hasta el 30 de Agosto de 2008.

Tabla 25. Crecimiento de las ventas

VENTAS AÑO 2006	VENTAS AÑO 2007	VENTAS AÑO 2008
595,867,456	609,444,964	465,798,675

Fuente. Autora del proyecto

3.2.6 Objetivos de publicidad y promoción. José Otoniel Estupiñán utiliza la siguiente publicidad.

Tarjetas de presentación de la empresa. Estas son entregadas por los vendedores a las empresas que visitan y a los clientes que acuden directamente a la empresa

Volantes. La fabrica José Otoniel Estupiñán en algunas ocasiones reparte volantes.

Obsequios. Como llaveros, almanaques y algunas rifas que se realiza a los clientes por un tope mayor de compras.

Los medios por los cuales los clientes iniciaron relaciones con la fabrica se clasifican de mayor a menor rango así: recomendada el 59%, en las instalaciones el 23%, volantes 14% y el 5% tarjetas

La promoción y publicidad con la que cuenta la fábrica José Otoniel Estupiñán es muy insuficiente ya que hay varios medios de publicidad que están siendo desaprovechados por la fábrica.

3.2.7 Precio. El gerente es el encargado de asignar los precios al producto. El principal método en que se basa la empresa para la fijación de precios se realiza a partir del costo de producción más un margen de utilidad. Este costo se basa en el costo de materia prima, el costo de la mano de obra, los costos indirectos de fabricación, un porcentaje de gastos de administración y sumando un porcentaje de utilidad deseada.

La empresa tiene conocimientos en algunos aspectos de la competencia como son la variedad de productos que ofrecen, los canales de distribución que utilizan para comercializar sus productos, las condiciones de venta que utilizan con los clientes, los precios de los productos y las promociones o alternativas de mercadeo que emplean.

La empresa posee políticas de descuentos o promociones que favorecen a los clientes, buscando una mayor permanencia de ellos en la empresa y también captar nuevos clientes.

Los clientes consideran que la fabrica José Otoniel Estupiñán tiene un margen de precios normales frente a la competencia en un 82%, económicos 14% y costosos 5%.

3.2.8 Canales de comercialización. Los clientes potenciales de José Otoniel Estupiñán, son los almacenes de venta de repuestos y las ferreterías los cuales se realizan por un medio de comunicación directa empresa – cliente, sin intermediarios.

Este tipo de ventas se realizan por medio de visitas de los vendedores, pero si el cliente necesita productos puede llamar a la empresa y telefónicamente se le toma el pedido.

Tabla 26. Matriz PCI auditoria de mercados

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Estructura del área de mercados	0.20	X				0.20
Estructura líneas de productos y servicios	0.20			X		0.60
Venta de productos	0.15				X	0.60
Publicidad y promoción	0.15			X		0.45
Precios	0.15			X		0.45
Canales de comercialización	0.15		X			0.30
TOTALES	1.00					2.60

Fuente. Autora del proyecto

En la auditoria de mercados se evidencia que hay una fortaleza (2.60) para José Otoniel Estupiñán, debido a la venta de productos que representa una fortaleza.

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

El balance general y el estado de resultados de José Otoniel Estupiñán, se encuentran de acuerdo con los principios contables aceptados, nos muestran que a corte de Diciembre 31 de 2007 la empresa es estable económicamente, la empresa y ha generado utilidades.

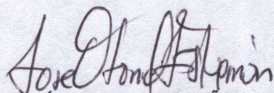
A continuación se presentan los resultados obtenidos en el balance general y en el estado de resultados a corte de Diciembre 31 de 2007.

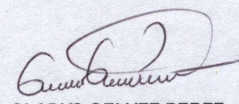


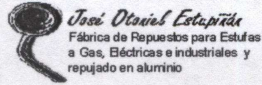
Jose Otaniel Estupiñan
 Fábrica de Repuestos para Estudios
 a Gas, Eléctricos e Industriales y
 repujado en aluminio

JOSE OTONIEL ESTUPIÑAN
BALANCE GENERAL
 A Diciembre 31 de 2.007

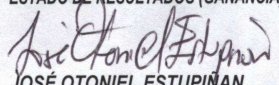
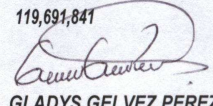
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE			
Caja	5,352,706	Obligaciones Financieras	16,245,599
Bancos	1,099,840	Cuentas por pagar	7,561,906
Cuentas de Ahorro	114,890	Proveedores	69,675,912
TOTAL DISPONIBLE	6,567,436	TOTAL PASIVO CORRIENTE	93,483,416
DEUDORES		PASIVO NO CORRIENTE	
Clientes	123,136,714	Impuestos a las ventas por pagar	1,910,400
Anticipos de impuesto y contribuciones	1,632,169	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,910,400
Deudores Varios	3,295,374	TOTAL PASIVO	95,393,816
Cuentas por cobrar a Trabajadores	1,500,000	PATRIMONIO	
TOTAL DEUDORES	129,564,257	Capital Social	46,689,600
INVENTARIOS		Utilidad del Ejercicio	54,918,115
Mercancía no fabricada por la empresa	15,053,424	TOTAL PATRIMONIO	101,607,715
TOTAL INVENTARIOS	15,053,424	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	197,001,532
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	151,185,116		
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Construcciones y edificaciones	29,700,000		
Maquinaria y Equipo	15,764,928		
Equipo y Oficina	1,923,208		
Equipo de Comunicación y Computadores	1,470,000		
Depreciación Acumulada	-3,041,720		
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	45,816,415		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	45,816,415		
TOTAL ACTIVO	197,001,532		


JOSE OTONIEL ESTUPIÑAN
 GERENTE GENERAL


GLADYS GELVEZ PEREZ
 CONTADOR PUBLICO



ESTADO DE RESULTADOS
A Diciembre 31 de 2.007

INGRESOS	
OPERACIONALES	
Ventas al por mayor y al por menor	609,444,964
Devoluciones de ventas	-13,028,377
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	596,416,586
NO OPERACIONALES	
Intereses Financieros	1,360,614
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	1,360,614
TOTAL INGRESOS	597,777,200
GASTOS	
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	
Gastos de personal	43,454,118
Honorarios	3,040,177
Impuestos	3,180,000
Servicios	23,489,116
Gastos Legales	335,064
Mantenimiento y Reparaciones	247,525
Diversos	5,687,926
TOTAL OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	79,433,926
OPERACIONALES DE VENTAS	
Gastos de personal	24,137,357
TOTAL OPERACIONALES DE VENTAS	24,137,357
NO OPERACIONALES	
Financiero	12,455,155
TOTAL NO OPERACIONALES DE VENTAS	12,455,155
IMPUESTOS DE RENTAS Y COMPLEMENTARIOS	12,000
GANANCIAS Y PERDIDAS	45,911,839
TOTAL GASTOS	161,950,277
COSTOS DE VENTA	
COMPRAS	
De mercancia	489,419,790
Devoluciones en compras	-12,695,045
TOTAL COSTO DE VENTAS	476,724,745
ESTADO DE RESULTADOS (GANANCIA)	119,691,841
 JOSÉ OTONIEL ESTUPIÑAN GERENTE GENERAL	 GLADYS GELVEZ PEREZ CONTADOR PUBLICO

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las razones financieras básicas, calculadas con base en el balance general a 31 de Diciembre de 2007 de José Otoniel Estupiñán

Tabla 27. Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS 2,007	
INDICE DE LIQUIDEZ	
RAZON CORRIENTE	1,62
PRUEBA ACIDA	1,46
CAPITAL DE TRABAJO	57.701.700
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,48
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	0,98
APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	0,94
INDICES DE ROTACION	
ROTACION DE ACTIVO CORRIENTE	38,5 Días

Fuente. Fabrica José Otoniel Estupiñán

Las razones de liquidez permiten observar, a través de la razón corriente, que posee activos corrientes para hacerle frente a las deudas que debe pagar en el corto plazo, con una razón corriente de \$1.62; es decir, que por cada \$1 que debía durante el año, tenía \$1.62 para pagar, la razón corriente muestra una posición fuerte, teniendo en cuenta que aunque sería excelente tener el doble de lo que se debe, no es recomendable tener exceso de liquidez.

Al deducir el valor de los inventarios, se encuentra una prueba ácida de 0.98, lo que representa una razón ácida de \$0.98, es decir, que por cada \$1 a pagar en un plazo máximo de un año, José Otoniel Estupiñán tenía \$0.98 en activos corrientes descartando el valor de inventarios.

El Capital de trabajo asciende a \$57.701.700, lo que demuestra que existe un buen capital de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Esta razón permite ver que la empresa tiene una posición fuerte, ya que el capital de trabajo que posee le permite cubrir los pasivos a pagar en el corto plazo, requeridos para su sostenimiento operativo.

Tiene un endeudamiento de 0.48 lo que se traduce como un nivel de endeudamiento de \$0.48:\$1, es decir, que por cada \$1 invertido en activos \$0.48 han sido financiados por los acreedores, en otras palabras, los acreedores poseen una participación en los activos del 48% quedando para el dueño el 52%. El endeudamiento es alto.

El endeudamiento en el corto plazo es de 0.98; lo que se traduce como una concentración del endeudamiento con el corto plazo de \$0.98, es decir, que por

cada \$1 que posee con terceros \$0.98 debe pagarse en menos de un año; ósea , el 98% del total de los pasivos tiene vencimiento corriente; es decir, menor a un año. Debido a que la composición del pasivo total es de un 100% corriente, se dice que tiene una posición fuerte, ya que no tiene pasivos en el largo plazo.

El leverage total es de 0.94, es decir, que la razón pasivo – capital es de \$0.94, en otras palabras, que por cada \$1 en el patrimonio tiene deudas de \$0.94. Lo anterior permite conocer que el nivel de endeudamiento de José Otoniel Estupiñán frente a su patrimonio es alto.

El indicador de rotación de inventarios nos quiere decir que José Otoniel Estupiñán dispone de inventarios suficientes para vender durante 43.9 días.

Tabla 28. Matriz PCI auditoría financiera

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Razones de Liquidez	0.40				X	1.60
Razones de Endeudamiento	0.30		X			0.60
Razones de Actividad	0.30			X		0.90
TOTAL	1					3.10

Fuente. Autora del proyecto

Al realizar el análisis de la Fabrica José Otoniel Estupiñán para el año 2.007 mediante el cálculo de las razones financieras, se concluye que su posición financiera representa una fortaleza (3.1) debido a sus buenos índices de liquidez y actividad

3.4 AUDITORIA OPERATIVA

3.4.1 Procedimiento de producción. En la fabrica José Otoniel Estupiñán no existen procesos ni procedimientos formalmente diseñados para la fabricación de los productos, ya que no están por escrito ni se encuentran registrados en ningún tipo de medio de comunicación; sin embargo, los empleados realizan todo un procedimiento de manera empírica para la elaboración de los mismos, teniendo en cuenta los conocimientos propios y la experiencia en el oficio que desempeñan. En el caso de que se desee incorporar a la empresa nuevo personal será necesario llevar a cabo un dispendioso proceso de inducción debido a la falta de manuales de procedimiento.

3.4.2 Procedimiento de Compras. En la fabrica José Otoniel Estupiñán Tampoco existen procesos ni procedimientos formalmente diseñados para la compras de la materia prima.

3.4.3 Procedimiento de inventarios. La empresa cuenta con la cantidad de inventario suficiente para atender el negocio. José Otoniel Estupiñán cuenta con un espacio destinado para el almacenamiento de mercancías para la venta, el espacio con el que se cuenta no es suficiente, pues está totalmente ocupado, se puede decir que existe sobrecupo en el almacenamiento de la mercancía, pero no permite ampliaciones.

3.4.4 Procedimiento de ventas. En el área de ventas se cuenta con una máquina registradora en un estado aceptable, existen dos líneas para atención a clientes, cuenta con dos computadores, impresora de burbuja, escáner, fax y acceso a Internet. No existen procesos ni procedimientos formalmente diseñados para ventas, no están por escrito ni se encuentran registrados en ningún tipo de medio de comunicación; sin embargo, los empleados de la empresa llevan a cabo esta actividad, propia del negocio de manera empírica, teniendo en cuenta los conocimientos propios y la experiencia en el oficio que desempeñan.

Tabla 29. Matriz PCI Auditoría auditiva

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Procedimiento de Producción	0.40		X			0.80
procedimiento de Ventas	0.20		X			0.40
procedimiento de Compras	0.20		X			0.40
Procedimiento de Inventario	0.20		X			0.40
TOTAL	1					2.00

Fuente. Autora del proyecto

El análisis anterior muestra que la auditoria de producción representa una debilidad (2.00), debido a que la empresa no cuenta con procedimientos de compra, ventas e inventarios.

3.5 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

3.5.1 Condiciones de trabajo. Las condiciones laborales no solo influyen en la productividad y el rendimiento, sino que son determinantes de la propia calidad de vida. Los empleados fueron encuestados y el 70% responde que para el desarrollo de su trabajo cuenta con los elementos necesarios.

3.5.2 Entorno de trabajo. Se analizo este aspecto mediante encuesta a los empleados donde el 50% de los encuestados respondieron que su entorno era bueno.

3.5.3 Clima laboral. El 95% de los empleados afirma que son motivados, El gerente de la empresa diseña y ejecuta conjuntamente con los demás empleados programas de formación y capacitación periódicos, los cuales abarcan temas relacionados con los procesos, el desarrollo humano, el servicio al cliente, trabajo en equipo, mercadeo y ventas, entre otros.

El gerente afirma que el talento humano es una pieza fundamental dentro de la fábrica; es por ello que considera que es una de las tareas más decisivas. Pero la administración del talento no es una tarea sencilla, ya que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Los empleados son la esencia que conforma la organización y de ello depende que marche correctamente.

3.5.4 Perfil del personal. Para seleccionar el personal la empresa tiene en cuenta aspectos como: experiencia laboral, y un aspecto personal como la edad, el gerente realiza una entrevista personal y de acuerdo al cargo realiza una prueba de conocimiento. José Otoniel Estupiñán no cuenta con una descripción específica de los cargos, es decir, no existe un manual de funciones, este aspecto se considera como una debilidad.

Tabla 30. Matriz PCI Auditoria del Talento Humano

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Condiciones de trabajo	0.25			X		0.75
Entorno de trabajo	0.25			X		0.75
Clima Laboral	0.25			X		0.75
Perfil del cargo	0.25		X			0.50
TOTALES	1.00					2.75

Fuente. Autora del proyecto

3.6 MATRIZ DE ANALISIS INTERNO – PCI

La matriz de evaluación de factor interno PCI se elaboró contando con la participación activa del personal de la empresa José Otoniel Estupiñán y la autora del proyecto, a través del mecanismo de lluvia de ideas.

3.6.1 Elaboración de la matriz P.C.I. Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz tal como lo menciona Fed David¹³.

13 DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall. 1997.

Paso 1. Identificar las fuerzas y debilidades.

Paso 2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.00 (sin importancia) hasta el 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores son considerados como los de mayor impacto en el rendimiento y deben recibir ponderaciones altas.

Paso 3: Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2.0), una fortaleza menor (3.0), y una fortaleza mayor (4.0).

Paso 4: Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada empresa.

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Promedio: 2.5

Los resultados por debajo de 2.5 caracterizan una debilidad en lo interno, y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una fortaleza.

La valoración de cada variable en cada facto se fijó, en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de la matriz PCI.

A todos los factores se les otorgó igual ponderación considerando que las áreas contribuyen de igual manera en el funcionamiento de la empresa.

Tabla 31. Matriz PCI Auditoria Interna

FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS
Gerencia	0.20	2.50	0.50
Mercados	0.20	2.60	0.55
Financiera	0.20	2.90	0.58
Operativa	0.20	3.00	0.40
Talento Humano	0.20	2.00	0.60
TOTALES	1.00		2.63

Fuente. Autora del proyecto

El resultado total ponderado es de 2.63 lo que indica que la Fabrica José Otoniel Estupiñán se encuentra por encima del promedio (2.63), representando una aceptable posición estratégica interna.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico se hace con base en el análisis integrado del entorno de la Fabrica José Otoniel Estupiñán y de su situación interna, con el fin de formular lo que debe ser hacer la empresa en el mediano y largo plazo, mediante la formulación de la misión, la visión y los valores corporativos, la misión, la visión y los principios corporativos se formularon junto con el Gerente.

4.1 MISION

Somos una fábrica que elabora repuestos para todo tipo de estufas y suministra servicios de repujado en aluminio con altos estándares de calidad e innovación, soportados en un excelente equipo humano, garantizando el mejoramiento continuo en los procesos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

4.2 VISION

En el año 2011 nuestra empresa será reconocida a nivel nacional y tendrá certificación en seguridad industrial y calidad, Prestando servicios con tecnología CNC (control numérico), diseños de troqueles con tecnología CNC (control numérico), y cortes a láser, y troquelados.

4.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Para la fábrica José Otoniel Estupiñán es muy importante el crecimiento de la organización al igual que el de las personas, los principios corporativos de la empresa son el conjunto de creencias y valores que guían e inspiran el comportamiento de la empresa. El objetivo básico de los principios y valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa.

- Honestidad: Todos los colaboradores de la fabrica José Otoniel Estupiñán se basa en la honestidad, rectitud y dignidad para el desarrollo de sus actividades.
- Respeto: Las actividades tienen como principio el respeto y la tolerancia de los valores, creencias y diferencias de las personas, sean colaboradores, clientes o proveedores en general.
- Creatividad e innovación: El mejoramiento de los procesos es soportado por todos los colaboradores que generan excelentes ideas tendientes a buscar la eficiencia en las labores y a obtener los resultados propuestos.
- Trabajo en equipo y solidaridad: para al elaboración de productos con calidad es necesario trabajar en equipo.

- Lealtad: la misión y el ejercicio de cada uno de los colaboradores se desarrolla sobre la base de altos valores de lealtad, con las normas y principios de la fábrica.
- Calidad: Es la máxima importancia la calidad de nuestro productos dada a la competencia de nuestro colaboradores.
- Servicio: satisfacer y superar las necesidades y expectativas de las personas, con amabilidad, confiabilidad, respeto y oportunidad, ofreciendo apoyo técnico antes y después de la venta a un precio justo.
- Ética: se considera de vital importancia cumplir con los compromisos adquiridos con proveedores y clientes.
- Responsabilidad: con sus clientes internos y externos, a nivel individual y grupal, para lograr el mejoramiento continuo y el desarrollo de la gestión integral, garantizando seriedad, honestidad y calidad en sus relaciones comerciales.
- Seguridad: Creando y manteniendo conciencia en los trabajadores de la invulnerabilidad en el desarrollo cotidiano de sus labores, evitando riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales mediante el suministro adecuado de elementos de seguridad industrial y manejo de condiciones óptimas en los puestos de trabajo.

4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos corporativos en la Fabrica José Otoniel Estupiñán. Teniendo en cuenta la información recopilada, la autora del proyecto emplea las matrices DOFA, PEEA Y CPE para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar a la empresa.

4.4.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA. Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Los ejes de la matriz PEEA son:

- . Fortaleza financiera (FF)
- . Ventaja Competitiva (VC)
- . Estabilidad ambiental (EA)
- . Fortaleza de la industria (FI)

Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva así como las dos externas fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de la organización.

Tabla 32. Posición estratégica interna

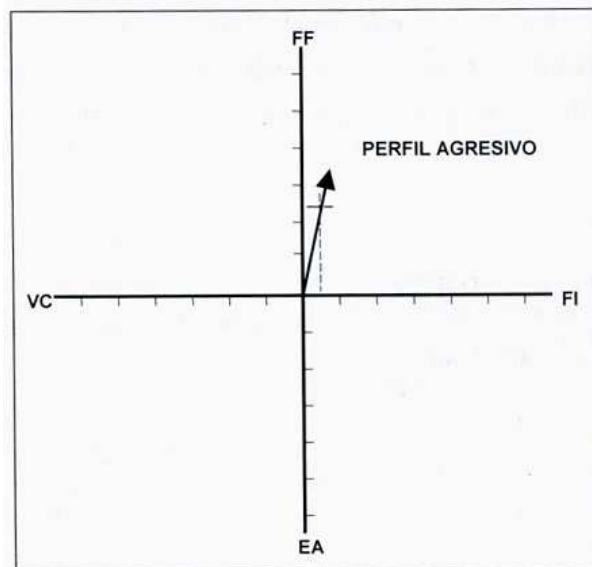
POSICION ESTRATEGICA INTERNA	
FORTALEZAS FINANCIERAS	
Liquidez	+4
Capital de Trabajo	+3
Apalancamiento Financiero	+6
Disponibilidad de Crédito	+3
TOTAL FF	+16
PROMEDIO FF	+4,0
VENTAJA COMPETITIVA	
participación en el mercado	-4
Efectividad en la producción y prestación del servicio	-2
Lealtad al cliente	-4
Relación con proveedores	-2
Habilidad para competir con precios	-1
TOTAL VC	-13
PROMEDIO VC	-2,6
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Sistematización de procesos de Gestión	-2
Inflación	-2
Producto Interno bruto PIB	-2
Política de paz y seguridad	-2
TOTAL EA	-8
PROMEDIO EA	-1,6
FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA (FI)	
Competencia desleal - Contrabando	+2
Productos sustitutos del sector	+5
Estabilidad Financiera	+3
Índices de costos	+2
Cambios Tecnológicos	+4
TOTA FI	+16
PROMEDIO FI	+3,2

Fuente. Autora del proyecto

$$\sum \text{Eje X: FI} + \text{VC} = 3.2 - 2.6 = 0.6$$

$$\sum \text{Eje X: FF} + \text{EA} = 4.0 - 1.6 = 2.4$$

Figura 20. Vector Direccional de la matriz PEEA



El vector direccional está asociado al perfil agresivo de la matriz PEEA, esto significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Las estrategias recomendadas para esta situación son:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Diversificación concéntrica

4.4.2 Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas -DOFA- La matriz comparativa del marco teórico de formulación de estrategias incluye las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y de gran estrategia. Estas herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en la de perfil competitivo. La cotización de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles.

El concepto de comparación se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. Por ejemplo, una empresa poseedora de mucho capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovecharse del gran crecimiento de la industria aerospacial (40% anual) comprando una firma en dicho sector. Este ejemplo sólo ilustra comparación uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones internas y externas son mucho más complicadas y el proceso de cotejamiento requiere mayor reflexión.

Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO

Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, es posible que exista gran demanda de artefactos electrónicos para controlar la cantidad y la regulación de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad) pero puede que cierto fabricante de repuestos para autos carezca de la tecnología necesaria para la producción de dichos aparatos (debilidades). Como posibilidad de estrategia DO, se sugiere que se adquiera esta tecnología mediante la información de una empresa conjunta con una empresa competente en este campo. Otra opción de estrategia DO sería la contratación y adiestramiento del personal que posee las habilidades técnicas necesarias.

Las estrategias FA

Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal.

Las estrategias DA

Tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. Enfrentada a una situación como la descrita, tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose o reduciéndose.

Lista de fortalezas internas claves:

1. Dirección
2. Control
3. Satisfacción del cliente
4. Estructura de productos
5. Precios competitivos
6. Liquidez
7. Canales de comercialización
8. Clima laboral

Lista de debilidades internas claves:

1. No existe una misión y visión institucional definida
2. Planeación informal
3. Falta organización
4. No existen manuales de procedimientos
5. No existen manuales de funciones
6. Estructura del área de mercados
7. Publicidad y promoción
8. Condiciones de trabajo
9. Perfil del cargo

Lista de oportunidades externas importantes:

1. Inflación
2. UVR
3. Disponibilidad de crédito
4. Actitud en torno a la vivienda
5. Terrorismo – narcotráfico
6. Mano de obra económica
7. Política de vivienda
8. Sistemas de comunicación
9. Facilidades de acceso a la tecnología

Lista de amenazas externas importantes:

1. Desempleo
2. Contrabando
3. Devaluación
4. Competencia
5. Reformas tributarias
6. Productos innovadores

Tabla 33. Matriz de debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas –DOFA-

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección 2. Control 3. Satisfacción del cliente 4. Estructura de Productos 5. Precios competitivos 6. Liquidez 7. Canales de comercialización 8. Clima laboral 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una misión y visión institucional definida 2. Planeación informal 3. Falta organización 4. No existen manuales de procedimientos 5. No existen manuales de funciones 6. Estructura del área de mercados 7. Publicidad y promoción 8. Condiciones de trabajo 9. Perfil del cargo
<p>OPORTUNIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de información 2. Tecnología Disponible 3. Disponibilidad de crédito 4. Herramientas de Gestión Administrativas 5. Mano de obra económica 6. Sistemas de comunicación 7. Facilidad, acceso a la tecnología 8. Exportación 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo del mercado: ingresando a nuevos mercados con los productos que actualmente elabora (F3, F4, F5, F6, O6, O7, O8) . Penetración en el mercado: Aumentar la participación el mercado existente con el producto actual (F1, F3, F4, F5, F7, O6, O7, O8) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Consolidación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Reorganización administrativa y operativa. . Diseño de manuales de perfil del cargo . Implementación de un programa de servicio de posventa y sistemas de gestión de calidad (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D9, O5, O6, O7)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempleo 2. Contrabando 3. Devaluación 4. Competencia 5. Reforma Tributarias 6. Productos innovadores 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Penetración en el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> . Diseño de Políticas para fijar precios . Diseño de Políticas para realizar promoción . Aumentar el conocimiento de los competidores y sus productos (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3) 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Alianzas estratégicas:</p> <p>Formular una alianza estratégica para acceder a la comercialización de los productos y ser competitivos en el mercado para poder cumplir con la demanda (D1, D2, D3, D7, A4, A6)</p>

Fuente. Autora del proyecto

De acuerdo con los resultados arrojados en la matriz DOFA resultan atractivas las siguientes estrategias:

Diversificación concéntrica: añadiendo el servicio de repujado en aluminio dentro de los productos

Penetración en el mercado: buscando mayor participación en el mercado, para los repuestos para estufas, con un plan de marketing operativo agresivo en cuanto al servicio, plaza y promoción.

4.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE. La matriz CPE se emplea en la etapa de decisiones, está conformada por una sola técnica, utiliza la información de la etapa de entrada, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas.

Tabla 34. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica CPE

FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	CLASIFICACION					
		Consolidación interna		penetración del mercado		Diversificación concéntrica	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FACTORES INTERNOS							
Efectividad en la producción y prestación del servicio	3	2	6	3	9	4	12
liquidez, disponibilidad de fondos internos	4	3	12	4	16	4	16
Relación con los proveedores	3	3	9	4	12	4	12
Capacidad Gerencial	1	4	4	4	4	4	4
Gestión del talento humano	2	3	6	2	4	3	6
Participación en el mercado	1	3	3	4	4	4	4
conocimiento de clientes	1	4	4	4	4	4	4
Habilidad para competir con precios	3	3	9	4	12	4	12
FACTORES EXTERNOS							
IPC - Inflación	4	0	0	2	8	4	16
Producto interno bruto	4	0	0	3	12	3	12
Terrorismo narcotráfico	3	0	0	2	6	2	6
Mano de obra económica	4	0	0	3	12	3	12
Variedad de productos y servicios	4	2	8	4	16	4	16
Productos sustitutos del sector	3	2	6	3	9	3	9
Política de paz y seguridad	4	1	4	3	12	3	9
Competencia desleal	1	2	2	2	2	2	2
Contrabando	1	2	2	2	2	2	2
sistematización de procesos de gestión administrativos	4	1	4	2	8	3	12
Resistencia a los cambios tecnológicos	3	3	9	4	12	3	9
SUMA TOTAL		126		223		238	

Fuente. Autora del proyecto.

Se puede concluir que la estrategia No. 3 que corresponde a diversificación concéntrica, fue la que arrojó un puntaje de atracción mayor equivalente a 238 puntos, lo anterior indica que la fábrica José Otoniel Estupiñán debe enfocar inicialmente su gestión hacia esta estrategia. Seguidamente, la empresa debe implementar la estrategia No. 2, penetración en el mercado, ya que alcanzó el segundo mayor puntaje con 223 puntos. Finalmente, deberá llevar a cabo la estrategia No. 1: consolidación interna, teniendo en cuenta que ésta ocupó el último lugar con 126 puntos.

5. OPCIONES ESTRATEGICAS

5.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados que la Fábrica José Otoniel Estupiñán espera lograr a largo plazo para hacer realidad la misión y la visión de la empresa. Por esta razón, la autora del proyecto formula objetivos: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables, jerárquicos entre las áreas de la fábrica y con un cubrimiento total

En el desarrollo de su misión Fábrica José Otoniel Estupiñán tendrá los siguientes objetivos corporativos para los próximos tres años (2009 – 2011).

5.1.1 Objetivos de penetración en el mercado

- Diseñar e implementar programas de publicidad y promoción para el reconocimiento e imagen de la fábrica José Otoniel Estupiñán
- Aumentar la participación en el mercado nacional.

5.1.2 Objetivos de consolidación interna.

- Desarrollar un proceso de integración del personal administrativo y operativo, definiendo los manuales de funciones, de procedimientos, control interno y seguridad industrial, de manera que se defina un orden de jerarquía de perfiles de cargo y responsabilidades de acuerdo a las necesidades del puesto.
- Contar con un equipo humano, de las mejores cualidades y calidades, comprometido con la empresa, para lo cual se diseñarán programas de desarrollo, capacitación, motivación, escala de ascensos e incentivos de personal, así como programas de reclutamiento y selección de personal nuevo.

5.1.3 Objetivos de desarrollo tecnológico.

- Implementar un programa de búsqueda de las innovaciones de productos y servicios a nivel nacional e internacional vía Internet.

Estos objetivos corporativos identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguir la fábrica José Otoniel Estupiñán en la búsqueda del logro de la misión y la visión. Para alcanzarlos es necesaria la participación activa de todas las áreas de la empresa, pues solo así es posible lograr los efectivos sinérgicos que busca generar la planeación estratégica.

5.2 METAS

Las metas son los objetivos a lograr en el corto plazo, sirven de base para la asignación de los recursos, colaboran en la evaluación del personal comprometido con la realización de las estrategias y sirven para el control de

los objetivos corporativos. La autora del proyecto definen las metas de la fábrica José Otoniel Estupiñán como: medibles, realistas, estimulantes y alcanzables.

- Utilizar anualmente el 1% del valor de las ventas del ejercicio; para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación, para dar a conocer el portafolio de productos y servicios que ofrece la fabrica, en el mercado de las personas que desarrollan proyectos de construcción y afines en la ciudad de Floridablanca, Bucaramanga y su área metropolitana.
- Ampliar mensualmente en dos (2) clientes la base de clientes actuales.
- Reinvertir en el funcionamiento de la empresa el 30% de las utilidades obtenidas en cada período.
- Aumentar las ventas anuales en un 10% en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Realizar cada trimestre una actualización de la base inteligente de datos para conocer la situación de los clientes y la competencia.
- Generar una utilidad mínima anual del 12% sobre el valor de las ventas del ejercicio.
- Llevar a cabo anualmente la actualidad del software y los equipos requeridos.

5.3 POLITICAS

Las políticas son las pautas, normas, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas. La autora del proyecto estipula las siguientes políticas para apoyar el trabajo hacia las metas de La fábrica José Otoniel Estupiñán

- Los productos y servicios ofrecidos por la fábrica José Otoniel Estupiñán son dirigidos a almacenes de venta de repuestos para electrodomésticos, ferreterías y demás que venden al detal repuestos para estufas.
- Los productos y servicios serán de excelente calidad y estarán garantizados por la fábrica José Otoniel Estupiñán
- La publicidad empleada será en medios impresos, para difusión masiva y local en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- En el proceso de ventas deberán emplearse el portafolio de servicios y las tarjetas de presentación.

- La fábrica José Otoniel Estupiñán utilizará benchmarking para conocer información sobre los clientes y la competencia.
- La fábrica José Otoniel Estupiñán no empleará tácticas de competencia desleal para acceder a la información propia de la competencia.
- La fábrica José Otoniel Estupiñán fijará los precios de los productos y servicios teniendo en cuenta los costos incurridos, adicionando una utilidad mínima del 12%.
- Fábrica José Otoniel Estupiñán utilizará la conexión a Internet para conocer los avances en productos y servicios a nivel nacional y extranjero.
- El nuevo software empleado en la empresa ayudará a agilizar los procesos administrativos y operativos.
- Los equipos de cómputo adquiridos son los mínimos requeridos para el buen desempeño del software.
- Todos los empleados de la fábrica José Otoniel Estupiñán conocerán los elementos de filosofía empresarial: misión, visión, principios.
- Cada cargo requerido en la empresa contará con su correspondiente manual de funciones y perfil de especificaciones.
- Las actividades básicas llevadas a cabo en la empresa contarán de una descripción técnica y un diagrama.
- La empresa contará con un programa de selección, inducción, contratación, y evaluación de desempeño de los empleados.
- La empresa programará trimestralmente una capacitación con entidades como las ARP, AFP, SENA, Cajas de compensación familiar y demás, en los temas que requieran los empleados.
- La empresa implementará el programa de las 5'S.
- Se aplicará un programa de mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipos de la empresa.
- Se adquirirán y utilizarán los elementos de protección personal requeridos por los empleados y un extintor, teniendo en cuenta las labores desempeñadas en la empresa, con el fin de prevenir accidentes de trabajo.
- Todas las actividades realizadas tendrán como finalidad lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa.

- Trimestralmente, se premiarán los resultados obtenidos en los indicadores con una reunión formal donde participen todos los empleados.
- La empresa garantizará los productos y servicios vendidos, mediante el cambio del producto y la elaboración de una póliza cada vez que se preste un servicio.
- Se dará estricto cumplimiento a la garantía completa ofrecida a los clientes de la empresa.
- Trimestralmente se calcularán los indicadores de consolidación interna, diversificación concéntrica y penetración en el mercado, se analizarán los resultados obtenidos y se tomarán las medidas correctivas requeridas.

5.4 PLAN DE ACCION

El plan de acción comprende los planes de acción o tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias, de manera que permita un seguimiento y evaluación.

Tabla 35. Proyecto estratégico. Reorganización administrativa

Objetivo	Medio	Indicador	Valor
<p>1. Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos.</p>	<p>1.1. Reducir el tiempo de respuesta de los procesos administrativos.</p>	<p>1.1.1. Reducción del tiempo de respuesta de los procesos administrativos.</p>	<p>1.1.1.1. Reducción del tiempo de respuesta de los procesos administrativos.</p>
<p>2. Optimizar el uso de los recursos humanos.</p>	<p>2.1. Reducir el número de personal administrativo.</p>	<p>2.1.1. Reducción del número de personal administrativo.</p>	<p>2.1.1.1. Reducción del número de personal administrativo.</p>
<p>3. Mejorar la calidad de los servicios administrativos.</p>	<p>3.1. Reducir el número de quejas administrativas.</p>	<p>3.1.1. Reducción del número de quejas administrativas.</p>	<p>3.1.1.1. Reducción del número de quejas administrativas.</p>
<p>4. Reducir los costos administrativos.</p>	<p>4.1. Reducir el presupuesto administrativo.</p>	<p>4.1.1. Reducción del presupuesto administrativo.</p>	<p>4.1.1.1. Reducción del presupuesto administrativo.</p>

Tabla 36. Proyecto estratégico. Reorganización Operativa

Objetivo	Medio	Responsabilidad	Unidades ejecutoras
<p>Optimizar el proceso de producción de los productos de la línea de negocio.</p>	<p>Implementar el sistema de gestión de la producción (SGP) en las unidades de producción.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Unidad de Producción 1 Unidad de Producción 2</p>
<p>Reducir los costos de producción de los productos de la línea de negocio.</p>	<p>Implementar el sistema de gestión de los costos (SGC) en las unidades de producción.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Unidad de Producción 1 Unidad de Producción 2</p>
<p>Mejorar la calidad de los productos de la línea de negocio.</p>	<p>Implementar el sistema de gestión de la calidad (SGC) en las unidades de producción.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Unidad de Producción 1 Unidad de Producción 2</p>
<p>Reducir el tiempo de entrega de los productos de la línea de negocio.</p>	<p>Implementar el sistema de gestión de la logística (SGL) en las unidades de producción.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Unidad de Producción 1 Unidad de Producción 2</p>
<p>Optimizar el uso de los recursos humanos de las unidades de producción.</p>	<p>Implementar el sistema de gestión de los recursos humanos (SGRH) en las unidades de producción.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Unidad de Producción 1 Unidad de Producción 2</p>

Índice de cumplimiento

Tabla 39. Proyecto estratégico. Modernización tecnológica

Código	Descripción	Categoría	Estado
01	Modernización de la infraestructura de TI	Infraestructura	En curso
02	Implementación de software de gestión	Software	Completado
03	Formación de personal en nuevas tecnologías	Recursos Humanos	En curso
04	Actualización de la seguridad de la información	Seguridad	Planificado
05	Optimización de procesos de negocio	Procesos	En curso
06	Implementación de herramientas de análisis de datos	Análisis de Datos	Completado
07	Migración de sistemas legacy a la nube	Nube	En curso
08	Desarrollo de aplicaciones móviles	Aplicaciones	Planificado


Para el desarrollo del plan operativo se plantea por parte de la autora del proyecto, llevar a cabo las siguientes estrategias: implementación del manual de funciones, definición de perfiles para cada cargo. Descripción técnica de diagramas de procedimientos y procesos. Implementación de las 5'S, programa de mantenimiento preventivo, recomendaciones de higiene y seguridad industrial

5.4.1 Manual de funciones. El manual de funciones y el perfil del cargo se realiza con el fin de organizar la información interna de la fabrica José Otoniel Estupiñán, para mejorar la administración de los recursos humanos en la empresa.

El manual de funciones es una herramienta útil a la hora de realizar la inducción inicial del empleado, así como también sirve para la evaluación del desempeño de cada persona en su cargo.


5.4.2 Perfil del cargo. El perfil del cargo sirve para realizar el proceso de selección del personal nuevo a vincular en la empresa, en el caso de existencia de vacantes, ya que con él se hace la selección de manera objetiva.

La autora del proyecto define las siguientes funciones y perfiles para los cargos.

 José Otoniel Estupiñán Fábrica de Repuestos para Estufas a Gas, Eléctricas e industriales y repujado en aluminio	Nombre:	Área:
	MANUAL DE PERFIL DEL CARGO	GERENCIA GENERAL


Nombre del cargo: <i>GERENTE GENERAL</i>	Código: <i>0001</i>
Departamento/Servicio/Sección: <i>GERENCIA GENERAL</i>	Cargo del jefe inmediato: <i>NINGUNO</i>
MISIÓN DEL CARGO	
Liderar estratégicamente la fábrica José Otoniel para que cumpla con su misión, crezca y se desarrolle de acuerdo con las expectativas y los compromisos con los clientes, cumpliendo con las normas legales, altos estándares de calidad y eficiencia.	
PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS: Procesos de Metalmecánica	
EDUCACIÓN Profesional en áreas administrativas	
EXPERIENCIA 1 año en cargos afines	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legal e institucionalmente a la fábrica José Otoniel Estupiñán a nivel: Local, Regional, Nacional. • Velar por la buena imagen de la fábrica. • Promover programas de mejoramiento continuo. • Garantizar el cumplimiento eficiente de la misión, visión principios y valores de la fábrica. • Promover el desarrollo de la capacidad de liderazgo en todos los niveles de la fábrica. • Asegurar un manejo eficiente de los recursos humanos, físicos y tecnológicos. • Asegurar un manejo eficiente de las comunicaciones internas y externas. • Planear y controlar los procesos administrativos. • Seleccionar el personal que ingresa a laborar en la fábrica. • Realizar el Control financiero de la fábrica. 	
COMPETENCIAS	
Capacidad de Negociación: Logra acuerdos satisfactorios como producto de clarificar las posiciones de la negociación y valora con Precisión y de manera objetiva los efectos que las decisiones representan dentro de una filosofía "ganar-ganar".	
Dirección de Personas: Desarrolla actividades que propician el crecimiento del equipo hacia el trabajo autodirigido y realizar seguimiento a la evolución de los objetivos del área y logros alcanzados por medio de la puesta en acción de las competencias del personal.	
Liderazgo: Establece las directrices del grupo inspirando valores de acción, detectando dificultades y anticipándose a ellas, promoviendo la participación, retroalimentación, motivación de sus colaboradores y realizando un adecuado seguimiento del desempeño, para facilitar la mejora que lleve al logro de objetivos del área u organización.	
Organización y Planeación: Estructura, realiza, supervisa y evalúa el plan de trabajo del área de acuerdo con objetivos a cumplir, tiempos estipulados y responsables para alcanzar estándares de excelencia y maximizar recursos.	

<p>Áreas de apoyo:</p> <p>Todas</p>	<p>Autoridad en el manejo de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene autoridad para contratar, sancionar y despedir empleados de la Fábrica. • Realizar compras e inversiones. • Contratar los servicios
<p>Comités interfuncionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos primarios 	<p>Interrelación con otras áreas:</p> <p>Todas las áreas y servicios de la fábrica.</p>

 José Otaniel Estepiada Fábrica de Repuestos para Estufas a Gas, Eléctricas e industriales y repujado en aluminio	Nombre:	Área:
	MANUAL DE PERFIL DEL CARGO	GERENCIA GENERAL

Nombre del cargo: <i>COORDINADOR DE CONTABILIDAD</i>	Código: 002
Departamento/Servicio/Sección: GERENCIA	Cargo del jefe inmediato: GERENTE GENERAL
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar la confiabilidad y veracidad de los registros de todas las transacciones realizadas en la Fábrica, para emitir oportunamente estados financieros que sirvan de directrices para la toma de decisiones.	
PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS: Manejo de Office Básico	
EDUCACIÓN Contador Público o administrador de empresas	
EXPERIENCIA 1 años en cargos afines.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Responsabilidades Específicas <ul style="list-style-type: none"> • Verificar y presentar oportunamente la información a la Gerencia. • Supervisar y dirigir los procesos contables • Elaborar, controlar y revisar mensualmente el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias y los informes a las Entidades de Control. • Asesorar permanentemente a la secretaria y recomendar las acciones pertinentes. • Supervisar la información contable y los respectivos soportes. • Desarrollar permanentemente mecanismos de control con el fin de garantizar que la información contable refleje razonablemente la situación financiera de la Fábrica. • Solicitar mensualmente al almacén el pedido de papelería y suministros requerido. • Analizar y verificar todas las cuentas del balance y estados de resultados • Planear, seguir y asegurar el cumplimiento de los horarios del personal. • Asistir y programar las actividades de formación continua del personal. • Elaborar declaraciones tributarias como IVA, retefuente, renta, industria y comercio. • Velar por el buen manejo de los activos fijos, útiles de papelería y demás elementos suministrados por la Fábrica para el desarrollo de las actividades. • Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo. • 	
COMPETENCIAS	
Capacidad de Negociación: Logra acuerdos satisfactorios como producto de clarificar las posiciones de la negociación y valora con Precisión y de manera objetiva los efectos que las decisiones representan dentro de una filosofía "ganar-ganar".	
Dirección de Personas: Desarrolla actividades que propician el crecimiento del equipo hacia el trabajo autodirigido y realizar seguimiento a la evolución de los objetivos del área y logros alcanzados por medio de la puesta en acción de las competencias del personal.	
Liderazgo: Establece las directrices del grupo inspirando valores de acción, detectando dificultades y anticipándose a ellas, promoviendo la participación, retroalimentación, motivación de sus colaboradores y realizando un adecuado seguimiento del desempeño, para facilitar la mejora que lleve al logro de objetivos del área u organización.	

Organización y Planeación: Estructura, realiza, supervisa y evalúa el plan de trabajo del área de acuerdo con objetivos a cumplir, tiempos estipulados y responsables para alcanzar estándares de excelencia y maximizar recursos.	
Áreas de apoyo: Áreas Administrativas y Dirección Medica	Autoridad en el manejo de recursos: Financiero: Ninguno. Físicos: Elementos de cómputo y Activos fijos. Humanos: Personal a Cargo.
Comités interfuncionales: Equipo Natural.	Interrelación con otras áreas: Áreas Administrativas.

 José Otoniel Estaprián Fábrica de Repuestos para Estufas a Gas, Eléctricas e industriales y repujado en aluminio	Nombre:	Área:
	MANUAL DE PERFIL DEL CARGO	GERENCIA GENERAL

Nombre del cargo: <u>SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE</u>	Código: 003
Departamento/Servicio/Sección: GERENCIA - CONTABILIDAD	Cargo del jefe inmediato: GERENTE COORDINADOR DE CONTABILIDAD

MISIÓN DEL CARGO

Garantizar la veracidad y confiabilidad de los movimientos contables generados por la Fábrica y la oportuna y garantizar una excelente prestación del servicio en la recepción de llamadas.

PERFIL DEL CARGO

CONOCIMIENTO

Manejo de Office Básico

EDUCACIÓN

Auxiliar Contable

EXPERIENCIA

6 meses en el área de contabilidad.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES


Responsabilidades Específicas

- Digital y verificar el movimiento diario contable (comprobaciones, notas contables, consignaciones, recibos de caja, comprobantes de egreso).
- Contabilizar y verificar las facturas de proveedores, cuentas por pagar y pagos a terceros.
- Elaborar las notas de contabilidad y anulación de facturas, depreciaciones, ajustes por inflación, de acuerdo con los ajustes que se generen durante el mes.
- Revisar y cotejar la información de los recibos de facturación con los soportes adjuntos de la empresa.
- Recibir y atender en forma oportuna las llamadas telefónicas.
- Garantizar el control de los documentos y comunicados internos y externos, emitidos, enviados
- Realizar, enviar y recibir en forma oportuna la correspondencia interna y externa,
- Asistir y participar en actividades formativas, comités y/o reuniones administrativas que sean programadas.
- Velar por el buen manejo de los activos fijos, útiles de papelería y demás elementos suministrados por la Fábrica para el desarrollo de las actividades.
- Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo.

Responsabilidades Transversales

- Asistir y participar en actividades formativas, comités y/o reuniones administrativas que sean programadas por el departamento o que sean convocadas por la Gerencia General.
- Velar por el buen manejo de los activos fijos, útiles de papelería y demás elementos suministrados por la Fábrica para el desarrollo de las actividades.
- Promover un clima de cooperación en el departamento y con todas las personas de la fábrica.
- Desarrollar actividades tendientes al mejoramiento y mantenimiento de la calidad del servicio en la unidad o departamento.
- Cumplir y promover el cumplimiento de las normas éticas y legales que rigen el ejercicio

<p>de la profesión y/o cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo. 	
COMPETENCIAS	
Agilidad: Tiene una actitud positiva frente a las constantes respuestas rápidas y dinámicas que exige el cargo, el área y la organización.	
Atención al detalle: Centra su atención en conjuntos de información de alta complejidad, procurando identificar el error y establecer mecanismos de corrección.	
Autocontrol: Responde con tranquilidad bajo situaciones de presión y exigencia, controlando adecuadamente sus emociones, sentimientos e impulsos en el ámbito social y laboral.	
Áreas de apoyo: Áreas Administrativas	Autoridad en el manejo de recursos: Financiero: Ninguno. Físicos: Elementos de computo, Activos fijos de su responsabilidad. Humanos: Ninguno.
Comités interfuncionales: Equipo Natural.	Interrelación con otras áreas: Todas las áreas administrativas de la Clínica

 José Otoniel Estayán Fábrica de Repuestos para Estufas a Gas, Eléctricas e industriales y repujado en aluminio	Nombre:	Área:
	MANUAL DE PERFIL DEL CARGO	GERENCIA GENERAL


Nombre del cargo: <u>VENDEDORES</u>	Código: 004
Departamento/Servicio/Sección: GERENCIA	Cargo del jefe inmediato: GERENTE
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar La venta de los productos de la fábrica.	
PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTO Manejo de Clientes	
EDUCACIÓN Técnico ó tecnólogo en áreas administrativas	
EXPERIENCIA 6 meses en el área de ventas.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Responsabilidades Específicas <ul style="list-style-type: none"> • Programar semanalmente las visitas a realizar diariamente. • Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente. • Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes. • Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos. • Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona. • Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos. • Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinadas por la empresa. • Cumplir con el requisito de diligenciar los formularios y procedimientos para realizar las operaciones de venta. • Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida. • Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo. 	
Responsabilidades Transversales <ul style="list-style-type: none"> • Asistir y participar en actividades formativas, comités y/o reuniones administrativas que sean programadas por el departamento o que sean convocadas por la Gerencia General. • Velar por el buen manejo de los activos fijos, útiles de papelería y demás elementos suministrados por la Fabrica para el desarrollo de las actividades. • Promover un clima de cooperación en el departamento y con todas las personas de la fábrica. • Desarrollar actividades tendientes al mejoramiento y mantenimiento de la calidad del servicio en la unidad o departamento. • Cumplir y promover el cumplimiento de las normas éticas y legales que rigen el ejercicio de la profesión y/o cargo. • Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo. 	
COMPETENCIAS	
Atención al Detalle: Centra su atención en conjuntos de información de alta complejidad, procurando identificar el error y establecer mecanismos de corrección.	

Autocontrol: Responde con tranquilidad bajo situaciones de presión y exigencia, controlando adecuadamente sus emociones, sentimientos e impulsos en el ámbito social y laboral.	
Organización y Planeación: Organiza el trabajo según su criterio y responde a las actividades de su cargo. Distribuye y utiliza el tiempo personal de forma eficiente para cumplir con las actividades y obtener los resultados esperados en el área.	
Proactividad: Actúa concientemente sobre las implicaciones de sus actos y está activo para dar soluciones adecuadas ante cualquier eventualidad.	
Áreas de apoyo: Gerencia y contabilidad	Autoridad en el manejo de recursos: Financiero: Dinero de las ventas Físicos: Los productos Humanos: Ninguno.
Comités interfuncionales: Equipo Natural	Interrelación con otras áreas: Todas las áreas

 José Otaniel Estupiñán Fábrica de Repuestos para Estufas a Gas, Eléctricas e industriales y repujado en aluminio	Nombre:	Área:
	MANUAL DE PERFIL DEL CARGO	GERENCIA GENERAL

Nombre del cargo: <u>OPERARIOS</u>	Código: 005
Departamento/Servicio/Sección: GERENCIA	Cargo del jefe inmediato: GERENTE
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar un producto con excelente calidad	
PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTO Manejo de Clientes	
EDUCACIÓN Bachiller	
EXPERIENCIA 6 meses en el área metalmecánica	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Responsabilidades Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar el corte de los tubos en Corrol con las medidas y especificaciones de acuerdo a cada producto. Realizar la el dobles de los tubos de acuerdo a las especificaciones de la marca. Realizar corte (cisalla) de la lámina troquelados y ensamblado (realizado en una plantilla) para realizar la soldadura autógena con alambre de bronce. Realizar lavado de los repuestos con el líquido de limpieza para metales. Realizar secado de los repuestos con el soplete a gas natural. Realizar el Pintado, con pintura de esmalte horneable. Ingresa los repuestos al horno para su respectivo secado Empacar los repuestos en la bolsa para que no se rayen. Realizar la entrega de los productos a almacén. Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo. <p>Responsabilidades Transversales</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistir y participar en actividades formativas, comités y/o reuniones administrativas que sean programadas por el departamento o que sean convocadas por la Gerencia General. Velar por el buen manejo de los activos fijos, útiles de papelería y demás elementos suministrados por la Fábrica para el desarrollo de las actividades. Promover un clima de cooperación en el departamento y con todas las personas de la fábrica. Desarrollar actividades tendientes al mejoramiento y mantenimiento de la calidad del servicio en la unidad o departamento. Cumplir y promover el cumplimiento de las normas éticas y legales que rigen el ejercicio de la profesión y/o cargo. Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo. 	
COMPETENCIAS	
Agilidad: Ejecuta las actividades que requiere el cargo con destreza, dinamismo, coordinación motora; dando respuesta en el menor tiempo y manteniendo una buena actitud frente a los usuarios internos y/o externos.	

Precisión Motora: Manipula instrumentos de manera adecuada, con precisión y exactitud para evitar cualquier tipo de riesgo para sí mismo como para los usuarios, garantizando la efectividad y confiabilidad en el procedimiento ejecutado	
Sentido De Urgencia: Responde con eficacia frente a la alta demanda de trabajo y el desarrollo de actividades del área y/o Institución.	
Solución de problemas: Soluciona los diferentes problemas presentados en el desarrollo de sus actividades.	
Áreas de apoyo: Gerente	Autoridad en el manejo de recursos: Financiero: Ninguno. Físicos: Elementos y Equipos Utilizados en el cargo para el desarrollo de las actividades. Humanos: Ninguno.
Comités interfuncionales: Equipo Natural.	Interrelación con otras áreas: Gerencia

 José Otaniel Estupiñán Fábrica de Repuestos para Estufas a Gas, Eléctricas e industriales y repujado en aluminio	Nombre:	Área:
	MANUAL DE PERFIL DEL CARGO	GERENCIA GENERAL

Nombre del cargo: <i>ALMACENISTA</i>	Código: 006
Departamento/Servicio/Sección: GERENCIA	Cargo del jefe inmediato: GERENTE

MISIÓN DEL CARGO

Garantizar un excelente manejo y cuidado de la mercancía

PERFIL DEL CARGO

CONOCIMIENTO

Bodegaje y Almacenamiento

EDUCACIÓN

Bachiller

EXPERIENCIA

6 meses en el área

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Responsabilidades Especificas

- Garantizar el despacho diario y oportuno de la mercancía solicitada, de acuerdo al método PEPS (primeras en entrar primeras en salir).
- Garantizar las mejores condiciones de almacenamiento de acuerdo a los procedimientos y fichas técnicas.
- Garantizar el despacho mensual de los pedidos de papelería a las dependencias de la Clínica evitando dejar faltantes y dotando completamente la organización.
- Despachar los materiales pendientes por entregar a las distintas dependencias de la Clínica, una vez se reciba el pedido solicitado del proveedor.
- Relacionar diariamente las facturas que ingresan al almacén con el número de soporte del sistema y anexo orden de compra para ser entregado al área contable.
- Recoger los materiales y equipos médicos en calidad de préstamo a otras Clínicas.
- Garantizar las condiciones de limpieza, almacenamiento y preservación de productos.
- Llevar el registro diario de control de temperatura y humedad del almacén.
- Asegurar que la mercancía que ingresa diariamente al almacén cumpla con los estándares de calidad exigidos en la organización.
- Diligenciar el registro de chequeo del proveedor para realizar los indicadores de gestión.
- Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo.

Responsabilidades Transversales

- Asistir y participar en actividades formativas, comités y/o reuniones administrativas que sean programadas por el departamento o que sean convocadas por la Gerencia General.
- Velar por el buen manejo de los activos fijos, útiles de papelería y demás elementos suministrados por la Fábrica para el desarrollo de las actividades.
- Promover un clima de cooperación en el departamento y con todas las personas de la fábrica.
- Desarrollar actividades tendientes al mejoramiento y mantenimiento de la calidad del servicio en la unidad o departamento.
- Cumplir y promover el cumplimiento de las normas éticas y legales que rigen el ejercicio de la profesión y/o cargo.
- Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo.

COMPETENCIAS	
Agilidad: Ejecuta las actividades que requiere el cargo con destreza, dinamismo, coordinación motora; dando respuesta en el menor tiempo y manteniendo una buena actitud frente a los usuarios internos y/o externos.	
Precisión Motora: Manipula instrumentos de manera adecuada, con precisión y exactitud para evitar cualquier tipo de riesgo para sí mismo como para los usuarios, garantizando la efectividad y confiabilidad en el procedimiento ejecutado	
Sentido De Urgencia: Responde con eficacia frente a la alta demanda de trabajo y el desarrollo de actividades del área y/o Institución.	
Solución de problemas: Soluciona los diferentes problemas presentados en el desarrollo de sus actividades.	
Áreas de apoyo: Gerente	Autoridad en el manejo de recursos: Financiero: Ninguno. Físicos: Elementos y Equipos Utilizados en el cargo para el desarrollo de las actividades. Humanos: Ninguno.
Comités interfuncionales: Equipo Natural.	Interrelación con otras áreas: Gerencia

5.4.4 Implementación de las 5'S. La calidad es posible siempre y cuando existan y permanezcan las condiciones de trabajo adecuadas para tal fin; por tal motivo es de vital importancia crear un ambiente de trabajo óptimo, ya que esto permite fortalecer la cultura de los empleados hacia la calidad.

La estrategia de las 5'S es aplicable no solo en el área de producción, sino también en el área administrativa. Sus principios son muy elementales y obvios, sin embargo, es seguro que un buen número de empresas no los tienen en cuenta y mucho menos los aplica al ejecutar sus tareas rutinarias.

Esta estrategia debe ser uno de los primeros pasos a seguir cuando se empieza un proceso de mejoramiento continuo, porque cualquier análisis tendiente a incrementar la productividad de la empresa será más completo.

La estrategia de las 5'S consiste en implementar una serie de pautas que ayuden a organizar y mantener ordenadas las áreas de trabajo en cualquier tipo de empresa, mejorando el clima laboral y apoyando fuertemente la cultura orientada hacia la calidad.

Beneficios de las 5'S

- Se disminuye el desperdicio de tiempo dedicando a búsquedas, desperdicio de materiales, desperdicio de espacio, etc.
- Los equipos se mantienen en mejor estado y por lo tanto no se deterioran por mal uso, aumentando de esta manera su vida útil.
- Los errores, fallas o defectos son más fáciles de detectar y de prevenir en un Lugar de trabajo agradable y ordenado.
- Las quejas de los clientes disminuye al aumentar el nivel de calidad y confiabilidad hacia los productos y servicios.
- El almacenaje adecuado permite que los elementos o materiales no se deterioren.
- La cultura de calidad se fortalece.
- Los anteriores tipos de beneficios involucran directa o indirectamente la disminución de costos para la empresa y un aumento de su productividad.

Proceso de implementación de las 5'S en la fabrica José Otoniel Estupiñán

En el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en el trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde se pasa más de la mitad del tiempo del empleado. Para la aplicación de la estrategia se proponen las siguientes actividades.

Sensibilización Inicialmente realizar una charla de sensibilización con los empleados para conocer la estrategia de las 5'S de una manera sencilla y puntual los conceptos, aplicación, beneficios de las acciones como clasificar (Seiri), ordenar (seiton), limpiar (seiso), limpieza standarizada (seiketsu) y disciplina (shitsuke); entregar un resumen a cada uno de los funcionarios.

Implementación de la acción SEIRI

Inicialmente separar o clasificar del sitio de trabajo las cosas y elementos necesarios de los innecesarios para el desarrollo de trabajo diario, desechando los últimos, contando con un formato de clasificación de elementos y otro formato para solicitud de recursos, con el fin de conocer realmente lo que se debía mantener y lo que se debía eliminar, separando los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad, frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo y lograr un mayor rendimiento.

Implementación de la acción SEITON

Una vez elegidos los elementos necesarios, se procede a organizarlos, ubicándolos en forma lógica, ordenada dentro del área de trabajo, de tal forma que se facilite localizar, tomar y devolver con mayor rapidez esos elementos.

Aquí es necesario decidir cuál es el sitio más adecuado para cada elemento y la manera por medio de la cual el empleado podrá ubicarlo rápidamente (se emplean códigos, colores, dibujos).

En esta etapa, una vez seleccionados los elementos necesarios en cada puesto de trabajo se organizarán en el mismo estante, teniendo en cuenta su participación en la ejecución de los procesos y procedimientos de la empresa, para tal fin se le colocará un rótulo de color con su respectivo nombre a todos los elementos empleados y al sitio donde se colocarán, con el fin de facilitar la rápida visualización y evitar la pérdida de tiempo en su búsqueda.

Implementación de la acción SEISO

Cuando las instalaciones y puestos de trabajo de la empresa se encuentran ordenados deben asearse, se limpian de polvo y desechos los suelos, las máquinas, los escritorios, equipos, herramientas, estantes. Además se pueden diseñar dispositivos especiales que eviten la caída o derrames de desechos al piso o al mismo equipo.

En esta etapa se deberá concienciar a los empleados de José Otoniel Estupiñán para que una vez culminada la jornada diaria, los estantes, elementos y puestos de trabajo queden en perfecto estado de limpieza y orden.

Implementación de la acción SEIKETSU

No basta con desarrollar las primeras 3'S, lo importante es mantener esas condiciones de trabajo que se han alcanzado, y es por ello que aparece esta cuarta S, ya que deben diseñarse los medios de control que permitirán mantener ese estado de limpieza.

El gerente establecerá como rutina la revisión de los puestos de trabajo, estantes e instalaciones de la empresa en general, una vez terminada la jornada de trabajo diaria, con el fin de verificar el estado de limpieza y orden.

Implementación del SHITSUKE

Consiste en crear las condiciones para que la convivencia diaria con la estrategia de las 5'S se convierta en un hábito, que más adelante formará parte de la cultura organizacional con orientación hacia la calidad.

El éxito de esta estrategia, se debe, básicamente al éxito que se pueda alcanzar en esta última S, la cual es directa responsabilidad de la alta gerencia. Los siguientes aspectos también deben ser tenidos en cuenta:

- Lograr la participación de todos los empleados.
- Hacer que cada uno ellos atienda la estrategia.

El gerente debe hacer parte de las actividades relacionadas con las 5'S. Desarrollar completamente la estrategia de las 5 AS y no quedarse a medio camino.

Tabla 40. Plan de implementación de las 5" S

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Estado	Observaciones
1. Limpieza y ordenamiento de la planta	Equipo de Mantenimiento	01/01/2023	31/03/2023	Completada	Se eliminaron residuos y se reorganizó el espacio de trabajo.
2. Organización de los materiales	Equipo de Mantenimiento	01/04/2023	31/05/2023	Completada	Se etiquetaron y clasificaron los materiales de acuerdo a su uso.
3. Limpieza y mantenimiento de las máquinas	Equipo de Mantenimiento	01/06/2023	31/07/2023	Completada	Se realizaron revisiones de rutina y se reemplazaron piezas desgastadas.
4. Limpieza y mantenimiento de los equipos de protección personal	Equipo de Mantenimiento	01/08/2023	31/09/2023	Completada	Se verificó el estado de los equipos de protección personal y se reemplazaron los que estaban dañados.
5. Limpieza y mantenimiento de los equipos de transporte	Equipo de Mantenimiento	01/10/2023	31/11/2023	Completada	Se verificó el estado de los equipos de transporte y se reemplazaron los que estaban dañados.
6. Limpieza y mantenimiento de los equipos de almacenamiento	Equipo de Mantenimiento	01/12/2023	31/01/2024	Completada	Se verificó el estado de los equipos de almacenamiento y se reemplazaron los que estaban dañados.
7. Limpieza y mantenimiento de los equipos de comunicación	Equipo de Mantenimiento	01/02/2024	31/03/2024	Completada	Se verificó el estado de los equipos de comunicación y se reemplazaron los que estaban dañados.
8. Limpieza y mantenimiento de los equipos de seguridad	Equipo de Mantenimiento	01/04/2024	31/05/2024	Completada	Se verificó el estado de los equipos de seguridad y se reemplazaron los que estaban dañados.
9. Limpieza y mantenimiento de los equipos de control de calidad	Equipo de Mantenimiento	01/06/2024	31/07/2024	Completada	Se verificó el estado de los equipos de control de calidad y se reemplazaron los que estaban dañados.
10. Limpieza y mantenimiento de los equipos de documentación	Equipo de Mantenimiento	01/08/2024	31/09/2024	Completada	Se verificó el estado de los equipos de documentación y se reemplazaron los que estaban dañados.

5.4.5. Mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo.

- Físico: Limpieza general interna y externa de CPU, TECLADO, MOUSE, MONITOR (externa), IMPRESORA (lubricación y calibración) y demás accesorios de los equipos.

Mantenimiento general preventivo y correctivo de las unidades de manejo de información, unidades de diskette, CD-ROM, tape backup.

Revisión de los accesorios para la disipación del calor, tales como ventilares y la correcta posición de los disipadores.

Comprobación de contactos, conectores, voltajes internos y externos tales como fuentes de alimentación y suministro de red eléctrica.

- Lógico:

Revisión general de la configuración de los dispositivos instalados.

Chequeo y optimización del disco duro.

Detección de virus.

Actualización del antivirus.

Este mantenimiento debe hacerse mínimo tres veces al año, es decir, cada cuatro meses.

5.4.6. Recomendaciones de seguridad industrial. La empresa requiere un extintor de clase C: equipos eléctricos bajo tensión hasta de 1.000 voltios, por no ser el polvo químico ABC conductor de la corriente eléctrica.

Los extintores deben ser colocados en lugares accesibles, libres de toda clase de obstáculos, o sea, donde habitualmente no se almacenen mercaderías, cajones o equipajes, que impidan o dificulten el empleo de los mismos.

Antes de decidir la ubicación de un extintor conviene reflexionar, imaginando todas las eventualidades posibles.

Para facilitar la identificación visual de los extintores, existen normas que establecen todas lo siguiente:

Sobre la pared, a suficiente altura como para que sea visible a la distancia y por encima de los obstáculos circundantes, se pinta de color rojo un cuadrado de 30 cm de alto. Si el equipo está colocado sobre una columna, se pintará una franja de 30 cm. de alto, alrededor de la columna, de manera que sea visible desde todos los ángulos. Se pintará en color rojo, un rectángulo detrás del equipo, que los sobrepase 209 cms en todo su perímetro. La manija superior del extintor, deberá estar a 1 m. 70 cm. de altura, contando desde el suelo.

Sobre el piso, se pintará en rojo una franja en forma de "U", de 5 cms. de ancho, alrededor del equipo, dejando 20 cms. libres a cada costado y 50 cms.

libres en el frente.

Para que el extintor siempre sea eficaz, deberá efectuarse en forma periódica, el adecuado y necesario mantenimiento. Cada equipo debe tener su tarjeta de control, donde se especifique fecha y responsable de la última verificación.

La frecuencia de la verificación será en forma mensual, para lo cual solamente hay que verificar la lectura del manómetro indicador.

La lectura del manómetro es sencilla. Este tiene una zona roja y otra verde, cuando la aguja del manómetro está en la zona roja, habrá que proceder a la recarga. Cuando la aguja del manómetro se encuentra en la zona verde, indica que el matafuego está en condiciones de ser utilizado.

El entrenamiento de personas en el manejo de equipos extintores está orientado fundamentalmente a facilitar la tarea de elegir el equipo, más adecuado para cada tipo de fuego.

Todos los equipos extintores, tienen una traba de seguridad o pasador para evitar su uso accidental. La primera maniobra que hay que efectuar una vez en situación de actuar con el equipo, es retirar la traba de seguridad. Esto permitirá accionar la válvula para producir la descarga del agente extintor. La experiencia

Indica que olvidar retirar la traba de seguridad, es uno de los errores de manejo que con mayor frecuencia se producen. Todos los equipos modernos contra incendio se usan en posición normal (vertical). El chorro del agente extintor debe dirigirse hacia la base de las llamas. El operador debe actuar según la distancia o alcance que tiene cada equipo. El conservar las correctas distancias de actuación frente al fuego, facilita su control con una mayor eficacia y seguridad.

Debe recordarse además, que generalmente la descarga de un equipo extintor manual, está dentro de los 10 segundos.

5.5 INDICADORES

Para evaluar el logro de los objetivos formulados para alcanzar la estrategia de consolidación interna se propone calcular los siguientes indicadores:

- Permanencia y retención de clientes: este indicador permitirá conocer el nivel de conservación de los clientes que actualmente posee Fábrica José Otoniel Estupiñán con el fin de detectar una posible deserción y tomar los correctivos requeridos para incentivar la compra.
- Desarrollo de nuevos productos: este indicador servirá para ampliar el portafolio de productos de la empresa y ofrecer una gama amplia de productos requeridos en el sector construcción y afines, para agregar valor a los

productos con la utilidad de lugar, tiempo y oportunidad de respuesta. Gracias a este indicador José Otoniel Estupiñán podrá mantener un portafolio de productos actualizado, de acuerdo con los avances del mercado nacional e internacional.

- Capacitación del talento humano: este indicador facilitará la programación de los procesos de capacitación, ya que, atendiendo los resultados obtenidos en su cálculo se identificarán las necesidades de dichas actividades, que repercutirán en el correcto desempeño de los empleados de la fábrica (mejor prestación de los servicios ofrecidos).

Para evaluar el logro de los objetivos formulados para alcanzar las estrategias de diversificación concéntrica y penetración en el mercado se propone calcular los siguientes indicadores:

- Productividad de la empresa: este indicador permitirá conocer la participación del costo de ventas totales, con respecto a las ventas totales obtenidas por la fábrica, en cada período analizado.

- Productividad de comercialización: este indicador permitirá conocer la participación del costo de ventas totales obtenidas por concepto de la comercialización de los productos, con respecto a las ventas totales obtenidas por José Otoniel Estupiñán concepto de la comercialización de los productos en cada período analizado.

- Productividad de servicios: este indicador permitirá conocer la participación del costo de ventas totales obtenidas por concepto de los servicios de mano de obra directa, con respecto a las ventas totales obtenidas por concepto de los servicios de mano de obra directa prestados por José Otoniel Estupiñán, en cada período analizado.

- Liquidez: este indicador es de gran utilidad para la fabrica, ya que permite conocer el comportamiento de los activos corrientes, con respecto a los pasivos en el corto plazo. Mide la habilidad de la fábrica, para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.

- Endeudamiento: este indicador permite conocer las probabilidades de pago a los acreedores. Indica el porcentaje de participación de los acreedores dentro de La fábrica José Otoniel Estupiñán. Es razonable solo cuando los activos generan o ganan un porcentaje más alto que el costo de la deuda, en caso contrario no es favorable.

- Concentración del endeudamiento en el corto plazo: este indicador calcula el porcentaje del total de los pasivos que tienen vencimientos corrientes, es decir, menor de un año, lo que le permite a la fabrica realizar presupuestos de financiación e inversión apropiados, de manera que no se incurra en incumplimiento de pagos.

- Leverage total: Este indicador reporta la capacidad de pago que posee Fábrica José Otoniel Estupiñán para hacer frente a los pasivos adquiridos, contando con el patrimonio de la empresa.
- Grado de autofinanciamiento: este indicador muestra el porcentaje del capital de Fábrica José Otoniel Estupiñán que está siendo reinvertido en ella, con el fin de financiar acciones de mejora.
- Rendimiento bruto: este indicador refleja la efectividad de la administración de Fábrica José Otoniel Estupiñán para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas netas en utilidades brutas.
- Rendimiento operacional. Este indicador muestra la efectividad de la administración de Fábrica José Otoniel Estupiñán para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas netas en utilidades operacionales.
- Rendimiento neto. Este indicador señala la efectividad de la administración de Fábrica José Otoniel Estupiñán para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas netas en utilidades netas.
- Crecimiento en ventas. Este indicador permite a Fábrica José Otoniel Estupiñán conocer los logros en cuanto a las metas de ventas, teniendo en cuenta los alcances del período anterior comparados con los del período en estudio, todo esto para tomar los correctivos requeridos para incrementar los resultados.

Tabla 41. Planeación de los Indicadores

indicador	Responsable	Frecuencia	Fórmula	Cantidad
Estrategia de Consolidación Interna				
Permanencia y retención de Clientes	Gerente	Bimensual	$\frac{\text{Clientes}(x) - \text{Clientes}(y)}{\text{Clientes}(y)}$	12 Clientes
Desarrollo de Nuevos productos			$\frac{\text{productos}(x) - \text{productos}(y)}{\text{productos}(y)}$	2 Referencias
Capacitación del Talento Humano			$\frac{\# \text{ de capacitaciones}(x) - \# \text{ de capacitaciones}(y)}{\# \text{ de capacitaciones}(y)}$	Capacitacion
Estrategia de Diversificación Concentrica y penetración en el mercado				
Productividad en la empresa	Contadora	Trimestral	$\frac{\text{Costos de Ventas} \times 100}{\text{Ventas}}$	18%
Productividad de Comercialización			$\frac{\text{Costo de Ventas de productos} \times 100}{\text{Ventas de Productos}}$	18%
Productividad de servicios			$\frac{\text{Costo de ventas de servicios} \times 100}{\text{Venta de Servicios}}$	18%
Liquidez			$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	\$1:\$1
Endeudamiento			$\frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{Activo Total}}$	60% - 70%
Concentración del endeudamiento en corto plazo			$\frac{\text{Pasivo Corriente} \times 100}{\text{Pasivo total}}$	45%
Leverage Total			$\frac{\text{pasivo total} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	100%
Grado de autofinanciamiento			$\frac{\text{Reservas de capital} \times 100}{\text{Capital Social}}$	20%
Rendimiento Bruto			$\frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	20%
Rendimiento Operacional			$\frac{\text{Utilidad Operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	15%
Rendimiento Neto			$\frac{\text{Utilidad Netas} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	10%
Crecimiento en Ventas			$\frac{\text{Utilidad}(y) \times 100}{\text{Ventas}}$	10%

(y) periodo Anterior y (x) Periodo Actual (de medición)

Fuente: Autora del proyecto

6. PRESUPUESTO

Para lograr las estrategias propuestas, se determinará el dinero requerido para su ejecución.

Tabla 42. Presupuesto proyecto estratégico

PROYECTO ESTRATEGICO	Valor (\$)
Consolidación interna	
Incentivos mensuales para el personal (1% sobre las ventas mensuales)	1% mensual
Almuerzos trimestral (para cuatro personas)	220,000
Carpeta de filosofía empresarial, procedimientos y procesos, manual de funciones y perfiles del cargo (original y dos copias)	35,000
carpeta del programa de selección, inducción, capacitación, y motivación	20,000
Matriz de control de indicadores (copia de formato e informe de resultados)	12,000
Trámite de convenio de capacitación SENA (carta, fotocopias y envío)	50,000
cronograma de actividades e implementaciones de las 5" S	120,000
Mantenimiento de equipo de computo (cada 4 meses)	500,000
Carpeta de recomendaciones de seguridad industrial	5,000
Elementos de protección personal y extintor	150,000
Investigación de mercado e Internet (encuestador- analista) semestral	500,000
Matriz de control de indicadores (copia del formato e informe de resultados)	10,000
TOTAL CONSOLIDACION INTERNA	1,622,000
Diversificación concéntrica y penetración en el mercado	
Portafolio de productos (carpeta y hojas internas)	800,000
Tarjetas de presentación y volantes a dos tintas	250,000
Obsequios	500,000
TOTAL DIVERSIFICACION CONCENTRICA Y PLAN DE MERCADEO	1,550,000
VALOR TOTAL	3,172,000

Fuente. Autora del proyecto

7. CONCLUSIONES

El análisis interno de la fábrica José Otoniel Estupiñán se hizo en las cinco áreas claves de la fábrica: gerencia, mercadeo, financiera, producción y del talento humano. El resultado de la matriz de análisis interno – PCI arrojó un valor de 2.50, evidenciando una empresa con una población estratégica interna fuerte, teniendo unas áreas más representativas como son: producción, financiera y mercadeo.

El análisis externo de la fábrica José Otoniel Estupiñán comprende el análisis de cinco factores claves macroambientales claves en la empresa, como son: Factor económico, competitivo, social – cultural –demográfico ambiental y factor tecnológico.

La misión de la empresa se formuló teniendo en cuenta el objeto social de la misma, elaborar repuestos para estufas, a la visión se proyectó a cinco años, hasta el año 2011, fecha en la que la empresa espera alcanzar el liderazgo en el mercadeo. Los principios y valores son Honestidad, Respeto, Creatividad e innovación, Trabajo en equipo y solidaridad, Lealtad, Calidad, Servicio, Ética, Responsabilidad, Seguridad.

Se fijaron objetivos corporativos de: crecimiento, rentabilidad, desarrollo y modernización tecnológica, desarrollo humano, servicio al cliente, calidad y responsabilidad social.

Las estrategias a seguir se definieron con base en los resultados de las matrices DOFA, PEEA, y CPE. La matriz DOFA arrojó como estrategias FO la diversificación concéntrica, DO la consolidación interna, y FA y DA la penetración en el mercado. La matriz PEEA mostró un perfil agresivo, de acuerdo con el cual se deben emplear estrategias de penetración y desarrollo en el mercado, y desarrollo del servicio. La matriz CPE mostró como primera opción a seguir la diversificación concéntrica, en segundo lugar la penetración en el mercado y desarrollo del servicio. La matriz CPE mostró como primera opción a seguir la diversificación concéntrica, en segundo lugar la penetración en el mercado y por último la consolidación interna. Con base en estas estrategias se formularon las metas y políticas a seguir para alcanzar el logro de los objetivos corporativos propuestos.

Así mismo se definieron los siguientes proyectos estratégicos: reorganización administrativa, reorganización operativa, modernización tecnológica y plan de mercadeo. Para los cuales se creó el correspondiente plan operativo, identificando la estrategia básica, el responsable, la unidad estratégica, el indicador de éxito, las tareas, el tiempo, las metas, los responsables, los recursos, las limitaciones y las dificultades.

Como un mecanismo de evaluación y control se diseñó una serie de indicadores para cada proyecto estratégico.

El tiempo requerido para la ejecución de esta planeación estratégico así: 2 meses para reorganización administrativa, 3 meses para la reorganización operativa, 2 meses para modernización tecnológica y 1 mes para el plan de mercadeo.

Con estas estrategias se espera organización de la fábrica José Otoniel Estupiñán, con el fin de que se aumenten los ingresos, se mejore la imagen, el posicionamiento y la satisfacción de los clientes.

8. RECOMENDACIONES

Esta planeación estratégica se diseña con el fin de ser aplicada de inmediato a la fábrica José Otoniel Estupiñán, pues de no ser así se podría deteriorar la imagen de la empresa, trayendo consigo la disminución de las ventas y posible salida del mercado de la fábrica José Otoniel Estupiñán.

En caso de no realizar la propuesta en el momento, sino después de algún tiempo, se recomienda actualizar los precios, pues la fecha se recomendaría actualizar los precios, pues la fecha se podría obtener otras ofertas comerciales que alterarían el presupuesto.

Antes de iniciar cualquier proceso de cambio la empresa deberá contar con la participación activa y positiva de los empleados, por tal razón se propone que se socialicen todas las decisiones al respecto.

La capacitación es una actividad clave que deben realizarse, sobre toda en temas relacionados con el servicio al cliente y la atención personalizada; está puede conseguirse de manera gratuita a través de entidades como EPS, ARP, el SENA y demás entidades que apoyen el desarrollo empresarial.

BIBLIOGRAFIA

BACCA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos 4edi. México: Mac Graw-Hill, 2001

BARON DE D´CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. NSED, Bucaramanga, 2007

BANCO DE LA REPUBLICA, valores de la unidad de valor real UVR, Bogota, Agosto de 2008

CAMARA DE COMERCIO. Cómo iniciar su propio negocio. Guía para la creación de empresas estables y competitivas en Bucaramanga y Santander. Bucaramanga. Edic: 2ª. 2002.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICAS. Comunicado de prensa. Oficina DANE. Bogotá, septiembre de 2008.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de Prensa DANE PIB, Bogotá, Octubre de 2008.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de Prensa DANE Desempleo, Bogotá, Julio de 2008.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de Prensa DANE Inflación, Bogotá, Octubre de 2008.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de Prensa DANE , Bogotá, Octubre de 2008.

FRED, David, La gerencia estratégica. Fondo editorial legis, Bogota 2005

GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica aplicada. Edit.: Mac Graw Hill. Santafé de Bogotá. Pág.: 9.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS DE ICONTEC. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación, sexta actualización. Santa fe de Bogotá D.C.: ICONTEC, 1997 NTC 1486

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA A CLIENTES MAYORISTAS DE LA FABRICA JOSE OTONIEL ESTUPIÑAN

La siguiente encuesta permitirá identificar factores que afectan o favorecen a la
Fabrica JOSE OTONIEL ESTUPIÑAN

1. ¿Hace cuanto es cliente de la Fabrica JOSE OTONIEL ESTUPIÑAN?

Meses _____

2. ¿Con que frecuencia compra?

Diario _____

Semanal _____

Otro _____

Quincenal _____

Mensual _____

Cual _____

3. ¿Cómo considera los precios que maneja la Fábrica?

Económicos _____

Normales _____

Costosos _____

4. ¿Por qué medio conoció la fabrica?

Tarjetas _____

Recomendación _____

Directorio Telefónico _____

Otro _____

5. ¿Compra Repuestos para estufas en a otras empresas?

Si _____ No _____ Cual _____

6. ¿Cuál considera que es el aspecto positivo de la fabrica?

Calidad _____

Precio _____

Variedad del producto _____

Entrega a tiempo de pedidos _____

Otro _____

Cual _____

7. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo de la fabrica?

Calidad _____
Precio _____
Variedad del producto _____
Entrega a tiempo de pedidos _____
Otro _____ Cual _____

8. La empresa cumple con las entregas a tiempo:

Si _____ No _____

9. La empresa entrega el pedido completo:

Si _____ No _____

Muchas Gracias.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD INSDUATRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA A LA COMPETENCIA DE LA FABRICA "JOSE OTONIEL ESTUPIÑAN"

La presente encuesta permite identificar amenazas y oportunidades que afecten o favorezcan el crecimiento de la Fábrica.

1. Datos de la Empresa:

Empresa: _____ Años de funcionamiento: _____
No de empleados: _____

2. ¿Qué productos ofrece la empresa?

Repuestos para estufa _____ Repuestos en Aluminio _____
Repuestos para el agro _____ Repujado en Aluminio _____
Repuestos para todo tipo _____
Otros, cuáles _____

3. Seleccione de mayor a menor el más vendido, siendo 1 el mayor y 5 el menos vendido:

Repuestos para estufa _____ Repuestos en Aluminio _____
Repuestos para el agro _____ Repujado en Aluminio _____
Repuestos para todo tipo _____
Otros, cuáles _____

4. ¿Su empresa cuenta con líneas de crédito, como alternativa de financiación a sus clientes?

Si ___ No ___ Cuál _____

5. ¿En que municipios tiene clientes?

6. ¿Cuántos clientes tiene la empresa? _____

7. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer sus productos?:

Prensa _____ Volantes _____
Radio _____ Internet _____

Televisión _____ Otro _____ Cual _____

8. ¿Cuál es el porcentaje de participación en el mercado?

9. Con que infraestructura cuenta:

	Propia	Arrendada
Local	_____	_____
Vehículos	_____	_____
Muebles	_____	_____
Equipos de Comunicación	_____	_____
Equipos de computo	_____	_____

¿La empresa cuenta con Misión, Visión? Si _____ No _____ porque _____

¿Cuál considera que es su principal fortaleza? _____

¿Cuál considera que es su principal debilidad? _____

¿Cuál considera que es la principal oportunidad o aspecto positivo del entorno?

¿Cuál considera que es la principal amenaza o aspecto negativo del entorno?

Muchas gracias.

<input type="checkbox"/> Gestión Humana	<input type="checkbox"/> Infraestructura física de la planta
<input type="checkbox"/> Falta de capacitación	<input type="checkbox"/> Maquinaria y Equipo
<input type="checkbox"/> Capacidad de producción	<input type="checkbox"/> Capacidad comercial
<input type="checkbox"/> Innovación	
1.3 ÁREA COMERCIAL	
●6 En que ciudades esta posicionado el producto:	
●7 Señale las características que distinguen a su empresa respecto a la calidad del servicio:	
<input type="checkbox"/> Existe una política de manejo de reclamos y devoluciones	
<input type="checkbox"/> Los tiempos de entrega se adecuan a las exigencias del cliente	
<input type="checkbox"/> Está en contacto permanente con sus clientes	
<input type="checkbox"/> Se realiza una continua evaluación de satisfacción	
<input type="checkbox"/> Tiene la empresa catálogos, especificaciones técnicas de los productos, folletos, etc.	
<input type="checkbox"/> Tiene algún elemento promocional dirigido a su cliente	
●1 Cuales son las principales causas de retrasos en la entrega de su productos al cliente _____ _____	
●2 Cuales son los canales de distribución que utiliza para su producto:	
<input type="checkbox"/> Punto de venta	
<input type="checkbox"/> Minorista	
<input type="checkbox"/> Otro Cuál? _____	
●3 Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, esta posee:	
<input type="checkbox"/> Logotipo	
<input type="checkbox"/> Tarjeta de presentación	
<input type="checkbox"/> Empaque propio	
<input type="checkbox"/> Catálogo y lista de precios	
<input type="checkbox"/> Papelería comercial	
●4 La empresa realiza investigación de mercados: SI () NO ()	
●5 En que aspectos:	
<input type="checkbox"/> Tamaño y características de su mercado objetivo () Competidores	
<input type="checkbox"/> Consumidor y sus características () Canales de distribución	
●1 La empresa dispone de estadísticas de venta: Si () NO ()	
●2 Cuales estadísticas posee:	
<input type="checkbox"/> Número de distribuciones atendidas	
<input type="checkbox"/> Unidades vendidas por línea de producto	
<input type="checkbox"/> Número de clientes nuevos	
<input type="checkbox"/> Ventas por clientes mayoristas	
<input type="checkbox"/> Ventas por zona	
<input type="checkbox"/> Ventas por crecimiento	
<input type="checkbox"/> Crecimiento del mercado	
●1 Cuales son los productos que la empresa posee:	
1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____
●2 Ordene de mayor a menor los productos que presentan mayores ventas en la actualidad.	
1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____
●1 Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos:	
<input type="checkbox"/> Protege el producto en su camino hacia el consumidor	
<input type="checkbox"/> Brinda protección después de comparar el producto	
<input type="checkbox"/> Hace parte del programa de mercadeo en la empresa	
<input type="checkbox"/> Utiliza algún material no amigable con el medio ambiente	

<p>•2 Los productos poseen etiquetas: SI () NO ()</p> <p>•3 Marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos.</p> <p>() Señala la ciudad de proveniencia</p> <p>() Tiene algún distintivo ambiental</p> <p>() Ofrece información sobre la composición del producto</p> <p>() Ofrece información sobre las características del producto</p> <p>() Contiene el código de barras del producto.</p>																				
<p>•1 Señale a continuación el principal elemento en que se basa la empresa para la fijación de precios:</p> <p>() El costo de producción más un margen de utilidad</p> <p>() De acuerdo a un objetivo de venta establecido</p> <p>() De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido</p> <p>() De acuerdo a los precios de la competencia</p>																				
<p>•2 Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre:</p> <p>() La competencia cumple normas técnicas y ambientales</p> <p>() Conoce las variedades de los productos de la competencia</p> <p>() Conoce los canales de distribución de venta que utiliza la competencia</p> <p>() Conoce las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes</p> <p>() Conoce los precios de los productos de la competencia</p> <p>() Conoce las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia</p>																				
<p>1.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN</p>																				
<p>•3 Cuál es la cantidad máxima de productos que se fabrican en condiciones normales de funcionamiento, en un período de un mes:</p> <p>_____</p>																				
<p>Cuál puede ser la cantidad máxima de productos que se pueden fabricar utilizando la capacidad máxima de producción, en un período de un mes: _____</p>																				
<p>•4 Ordene de mayor a menor los criterios que utiliza para la selección de los proveedores (utilice una escala de 1 a 4 siendo el mayor hasta 4 y el menor 1:</p> <p>() Precio () Servicio</p> <p>() Condiciones de pago () Calidad</p>																				
<p>•1 Cuenta la empresa con proveedores alternos de materia prima, materiales, insumo: SI()NO()</p>																				
<p>•2 Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada alta:</p>																				
<p>•3 Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada baja:</p>																				
<p>•4 Marque a continuación el cumplimiento de las siguientes condiciones:</p> <p>() La vivienda y la planta están separadas</p> <p>() La entrada de la materia prima es diferente a la salida de producto terminado</p> <p>() Hay lavamanos y baños suficientes a disposición de los empleados</p> <p>() El área de empaque es independiente del área de procesos</p> <p>() El sitio destinado esta permanentemente limpio</p> <p>() Existe un sitio establecido para carga y descarga</p>																				
<p>•1 Cuál es la cantidad promedio de materia prima almacenada en un mes:</p>																				
<p>•2 Cuál es la cantidad promedio de materia prima comprada en un mes</p>																				
<p>•3 Cuál es la cantidad promedio de producto terminado almacenado en un mes:</p>																				
<p>•4 Que herramienta de registro se usa para llevar los inventarios:</p>																				
<p>•5 Qué sistema de inventario se utiliza: U.E.P.S () P.E.P.S. () Promedio Ponderado ()</p>																				
<p>•6 Nombre a continuación la principal maquinaria utilizada en el proceso de producción:</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Maquinaria principal Tecnología</th> <th>Cantidad</th> <th>Estado</th> <th>Antigüedad</th> <th>Nivel de</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>	Maquinaria principal Tecnología	Cantidad	Estado	Antigüedad	Nivel de	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Maquinaria principal Tecnología	Cantidad	Estado	Antigüedad	Nivel de																
_____	_____	_____	_____	_____																
_____	_____	_____	_____	_____																
_____	_____	_____	_____	_____																

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Nivel de tecnología: Alta, Media, Baja

1.5 ÁREA DE TALENTO HUMANO

●1 Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal: SI () NO ()

●2 Qué fuente de reclutamiento utilizan normalmente:
 Recomendaciones Presentaciones espontáneas
 Periódicos y Radio Empleados actuales
 Empresas profesionales de búsqueda Universidades
 Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

●1 Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores: SI () NO ()

●2 Se practica examen médico periódicamente al personal: SI () NO ()

●3 Qué criterios se toman para selección del personal:

●4 Cuál es la política que se sigue para la contratación:

●5 La empresa realiza jornadas de capacitación y promoción al personal: SI () NO ()

●6 Marque a continuación en que áreas capacita al personal:
 Administrativa Otros: _____ Cuales: _____
 Ventas
 Procesos de Producción Sistemas de Calidad

●1 Marque a continuación los programas que se llevan a cabo en la empresa:
 Seguridad industrial
 Salud Ocupacional
 Servicio médico

●1 Se tiene registro de accidentes y sus causas: SI () NO ()

●2 Existen comités de seguridad e higiene: SI () NO ()

●3 Son adecuadas las condiciones de trabajo: SI () NO ()

●4 Se da a conocer a los empleados la importancia de la salud ocupacional:
 SI () NO ()

1.6 ÁREA FINANCIERA

●1 Nivel de Endeudamiento
 Valor de los activos totales de la empresa:
 Valor de los pasivos totales:

●2 Liquidez:
 Valor de las ventas mensuales:
 Valor ventas a crédito
 Valor de las cuentas por cobrar:

●3 Costeo de la producción:
 Número de referencias existentes en la empresa:
 Se utiliza algún sistema técnico de costeo en la empresa:
 SI () Qué sistema utiliza: _____
 NO () Como costea: _____

●4 Utiliza un sistema contable en su empresa: SI () NO ()

●5 Cada Cuanto Elabora Estados Financieros:

●6 La empresa produce alguna información financiera respecto al Estado de pérdidas y ganancias, Balance General y flujo de efectivos: SI () NO ()

<ul style="list-style-type: none"> ●7 Utiliza un sistema de presupuestos: SI () NO ()
<ul style="list-style-type: none"> ●8 Tiene su empresa políticas de crédito, sobre: <ul style="list-style-type: none"> () Cupo por cliente () Descuento por volumen () Cancelación del crédito () Condiciones de pago () Descuento por pronto pago
<ul style="list-style-type: none"> ●1 Número de proyectos emprendidos en los últimos tres años:
<ul style="list-style-type: none"> ●2 Nombre algunos proyectos: