

PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA "MARMOLES Y
BALDOSINES EL SOL" EN EL MUNICIPIO DE BARBOSA SANTANDER

ALVARO GONZALEZ SAENZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER –INSED -
FACULTAD DE GESTION EMPRESARIAL
BARBOSA
2004

PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA "MARMOLES Y
BALDOSINES EL SOL" EN EL MUNICIPIO DE BARBOSA SANTANDER

ALVARO GONZALEZ SAENZ

Proyecto para optar el título de
Profesional en Gestión Empresarial

Directora
ANA CARMENZA BUITRAGO
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER –INSED -
FACULTAD DE GESTION EMPRESARIAL
BARBOSA
2004

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por colmarme de fortaleza, sabiduría y perseverancia para no desfallecer en el cumplimiento de esta meta.

A mi familia, la cual ha sabido tenerme paciencia en los momentos más difíciles que he afrontado, brindándome una voz de aliento para finalizar mi carrera universitaria, aún sabiendo que ya no podía dedicarles el tiempo necesario para compartir en familia.

A la ingeniera Ana Carmenza Buitrago por su valiosa orientación y disponibilidad en el desarrollo del proyecto.

A los compañeros de CIPAS, ya que a lo largo de la carrera han sido un apoyo incondicional para afrontar las dificultades, pero también para compartir muchos momentos gratos.

A los tutores de la universidad que pusieron a disposición sus conocimientos y experiencia en procura de brindar una formación integral y de alta calidad.

Al doctor Fabio Pinzón Vargas, director del INSED seccional Barbosa, por su apoyo y eficiente dirección dada a los programas y actividades de la universidad.

***Dedico este proyecto a mi familia,
en especial a mi esposa Flor y mis
hijos Mayra Alejandra y Alvaro
Esneyder quienes son el motivo de
todas las cosas que realizo.***

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	29
1. GENERALIDADES	33
1.1 ANTECEDENTES	33
1.1.1 Origen de la industria del mármol	33
1.1.2 Evolución de la industria de mármol y granito en Colombia	34
1.1.3 Sector de pisos para la construcción en el municipio de Barbosa	35
1.2 TENDENCIAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION	35
1.2.1 Tendencias del sector de la construcción a nivel nacional	35
1.2.2 Entorno competitivo de las empresas del sector de pisos ubicadas en la región	37

1.2.3	Reseña histórica de Mármoles y Baldosines el Sol	38
1.2.4	Situación Actual de Mármoles y Baldosines el Sol	39
1.2.5	Posibilidades de desarrollo de la empresa	40
1.2.6	Enunciado de la misión y la visión	41
1.2.7	Ecología y medio ambiente	42
1.2.8	Valores y objetivos de la empresa	43
1.3	CONTEXTO GEOGRAFICO Y SOCIAL DE BARBOSA	43
1.3.1	Sector industrial de Barbosa	45
1.3.2	Sector comercial de Barbosa	47
1.3.3	Planes y programas de vivienda en el municipio de Barbosa	48

2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	53
2.1 AUDITORIA EXTERNA	53
2.1.1 Factores Económicos	54
2.1.2 Factores Sociales, Demográficos y Culturales	60
2.1.3. Factores Políticos, Gubernamentales y Legales	65
2.1.4. Factores tecnológicos	68
2.1.5 Factores de Competencia	71
2.2 METODOLOGIA PARA ELABORAR LA MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO O PERFIL DE AMENAZAS Y PORTUNIDADES	74
2.2.1 Grupo Estratégico	74
2.2.2 Lluvia de Ideas	74

2.2.3 Selección de Amenazas y Oportunidades	75
2.2.4. Análisis De Pareto	77
2.2.5 Interpretación De Los Resultados	80
2.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	81
2.3.1 Características dominantes económicas del entorno competitivo	81
2.3.2 Selección De Factores De Éxito Del Sector	82
2.3.3 Ponderación De Factores	83
2.3.4 Valores De Calificación	83
3. AUDITORIA INTERNA	85
3.1 CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	85

3.1.1 Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización	85
3.1.2 Comunicación y medición de objetivos en la organización	86
3.1.3 Definición de políticas, metas y planes de acción de la empresa	86
3.1.4 Planes de contingencia	87
3.1.5 Manejo de procesos efectivos de presupuestos	87
3.1.6 Estructura Organizacional clara y adecuada	87
3.1.7 Conocimiento claro de funciones y responsabilidades	89
3.1.8 Implementación de sistema de evaluación y control	89
3.1.9 Manejo adecuado de control de inventarios	90
3.1.10 Proceso de selección e inducción del Personal	91

3.1.11 Programa de promoción y estímulos al personal	91
3.1.12 Implementación de normas de seguridad industrial	92
3.2 AUDITORIA DE MERCADOS	92
3.2.1 Manejo de base de datos de sus clientes	92
3.2.2 Garantías postventa que ofrece la fábrica a sus cliente	93
3.2.3 Transmisión de cultura de calidad y servicio	94
3.2.4 Políticas de la fábrica para lograr plena satisfacción al cliente	94
3.3 CAPACIDAD FINANCIERA	95
3.3.1 Rentabilidad Operacional	95
3.3.2 Rentabilidad neta final	96

3.3.3 Planeación Tributaria	96
3.3.4 Crecimiento De Activos	96
3.3.5 Capacidad De Análisis Financiero	97
3.3.6 Razones Financieras	97
3.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	99
3.4.1 La distribución de planta para la línea de producción	99
3.4.2 Manejo de apropiada tecnología en los procesos	100
3.4.3 Optimización de la capacidad de planta de acuerdo a la demanda	100
3.4.4 Control efectivo de la producción	101
3.4.5 Control de inventarios en la fábrica	101

3.4.6 Análisis de costos de manejo de inventarios	102
3.4.7 Estudio de tiempos y movimientos en las operaciones	102
3.4.8 Diseño óptimo de los puestos de trabajo	103
3.4.9 Sistemas de control de calidad en las etapas de los procesos	103
3.4.10 Manejo de programas claros de capacitación para la calidad	104
3.5 AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	104
3.5.1 Funcionamiento del departamento de investigación y desarrollo	104
3.5.2 Asignación adecuada de recursos para realizar I.D.	105
3.5.3 Avances técnicos y estrategias de I.D. de la competencia	105
3.5.4 Éxitos alcanzados en innovación mediante I.D.	106

3.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	106
3.6.1 Seguimiento a la competencia. Benchmarking	106
3.6.2 Fortalezas de la competencia	107
3.6.3 Ventajas competitivas de la fábrica	108
3.6.4 Conocimiento respecto a políticas y precios de la competencia	109
3.7 METODOLOGIA PARA ELABORAR LA MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO	109
3.7.1 Evaluación de la posición relativa de costos de la empresa	110
3.7.2 Costos de competitividad de la empresa	110
3.7.3 Selección Del Grupo Estratégico	112
3.7.4 Lluvia de Ideas	112

3.7.5 Selección de Fortalezas y Debilidades	112
3.7.6 Análisis de Pareto	115
3.7.7 Interpretación de los Resultados	119
3.7.8 Identificación de los elementos de mejora para la empresa	121
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	122
4.1 MISIÓN	122
4.2 VISION	122
4.3 VALORES CORPORATIVOS	123
4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	125
4.4.1 MATRIZ P.E.E.A.	125

4.4.2 MATRIZ D.O.F.A.	129
4.4.3 MATRIZ B.C.G. (<i>Matriz Grupo Consultor de Boston</i>)	131
4.4.4 Construcción de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (M.C.P.E.)	135
5. IMPLEMENTACION DE OPCIONES ESTRATEGICAS	138
5.1 DESARROLLO DE PRODUCTOS	138
5.1.1 Objetivos	139
5.1.2 Metas	139
5.1.3 Políticas	139
5.1.4 Acciones	141
5.2 EXPANSIÓN GEOGRAFICA	141

5.2.1 Objetivos	142
5.2.2 Metas	142
5.2.3 Políticas	143
5.2.4 Acciones	144
5.3 DIVERSIFICACION CONCENTRICA	145
5.3.1 Objetivos	145
5.3.2 Metas	146
5.3.3 Políticas	146
5.3.4 Acciones	147
5.4. PENETRACION EN EL MERCADO	148

5.4.1. Objetivos	148
5.4.2 Metas	149
5.4.3 Políticas	149
5.4.4 Acciones	150
5.5 CONSOLIDACION INTERNA	151
5.5.1 Objetivo	151
5.5.2 Organigrama	151
5.5.3 Manual de Funciones	151
5.6 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES	152
5.6.1 Indicadores de Gestión	152

5.6.2 Indicadores de Productividad	153
5.6.3 Indicadores Financieros	154
5.6.4 Indicadores de Actividad	155
5.6.5 Indicadores de Rentabilidad	156
5.6.6 Índices de Eficacia	157
5.7 CUADRO RESUMEN DE LA INVERSION NECESARIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS	157
6. CONCLUSIONES	159
7. RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFIA	163

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Preliminar Matriz P.O.A.M.	76
Cuadro 2. Priorización De Amenazas	77
Cuadro 3. Priorización de Oportunidades	79
Cuadro 4. Matriz de Evaluación de factores Externos ó P.O.A.M	80
Cuadro 5. Matriz del Perfil Competitivo	84
Cuadro 6. Análisis Preliminar de la Matriz de Evaluación del Factor Interno	114
Cuadro 7. Priorización de Debilidades	116
Cuadro 8. Priorización de Fortalezas	117
Cuadro 9. Construcción de la Matriz de Factores Internos o P.C.I.	120
Cuadro 10. Matriz P.E.E.A.	126
Cuadro 11. Desarrollo de la Matriz P.E.E.A.	127

Cuadro 12. Matriz para seleccionar los factores claves de éxito	130
Cuadro 13. Matriz D.O.F.A	131
Cuadro 14. Matriz de Portafolio de Productos	132
Cuadro 15. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica M.C.P.E.	136
Cuadro 16. Implementación de la estrategia Desarrollo de Productos	141
Cuadro 17. Implementación de la estrategia Expansión Geográfica	144
Cuadro 18. Implementación de la Estrategia Diversificación Conglomerada	147
Cuadro 19. Implementación de la Estrategia Penetración en el Mercado	150
Cuadro 20. Presupuesto para las estrategias implementadas	157
Cuadro 21. Total Inversión para implementar las estrategias	158

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional actual de Mármoles y Baldosines el Sol	88
Figura 2. Campo de ubicación empresarial de Mármoles y Baldosines el Sol	128
Figura 3. Organigrama de Mármoles y Baldosines el Sol (mejorado)	52

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Imágenes de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol	167
Anexo B. Encuesta para el análisis interno de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol	168
Anexo C. Estado de Pérdidas y Ganancias	171
Anexo D. Balance General	172
Anexo E. Portafolio de productos y servicios de la empresa	173
Anexo F. Logosimbolo de la empresa	174
Anexo G. Formato de papelería de la empresa	175
Anexo H. Manual de funciones	176
Anexo I. Modelo General de la Administración Estratégica	186

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: aplicación de los elementos, principios y procedimientos administrativos para un uso y combinación más eficiente de los recursos productivo de que dispone una empresa, con el fin de obtener beneficios económicos y sociales en forma continua.

AUDITORIA: supervisión de las cuentas de una empresa, hecha por decisión de un tribunal o a instancias de particular.

BENCHMARKING: es un método administrativo que busca referencias o estándares de comparación dentro de su propia actividad. Tomados entre una o más empresas líderes en el mercado.

BENEFICIO: en el análisis de proyectos en cualquier bien o servicios producidos por una inversión y debidamente valorado, es equivalente a los ingresos totales y brutos.

BIOTECNOLOGÍA: conjunto de técnicas industriales que aprovechan la actividad metabólica de determinados microorganismos. Se aplica a la agricultura, las industrias químicas y alimentarias, la sanidad ambiental y la farmacología.

ESTRATEGIA: plan para llevar a cabo con éxito un proyecto o negocio. Medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

MARKETING: es el concepto contemporáneo de la mercadotecnia, el cual proporciona una filosofía para realizar negocios basada en el servicio a los

consumidores para alcanzar metas específicas. Es el negocio total observado desde el punto de vista del cliente.

MÁRMOL: piedra caliza metamórfica, de textura compacta y cristalina, susceptible de buen pulimento y mezclada frecuentemente con sustancias que le dan colores diversos o figuras, manchas ó vetas.

PARADIGMA: conjunto de formas que sirven de modelo en los distintos tipos de reflexión.

PLANEAR: trazar o formar el plan de una obra, hacer planes o proyectos

RECESIÓN: depresión de las actividades económicas, en general que tienden a ser pasajeras.

RETAL: conjunto de pedazos sobrantes o desperdicios de piedra, metal, tela etc.

SINERGIA: asociación de varios órganos o sustancias para realizar su función e incrementar su acción.

TORNO: máquina para labrar en redondo piezas de metal, madera, hueso etc.

RESUMEN

TITULO: PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA "MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL" EN EL MUNICIPIO DE BARBOSA *

AUTOR: ALVARO GONZALEZ SAENZ **

PALABRAS CLAVES: planeación estratégica, mármol, baldosín, pisos.

La implementación de la planeación estratégica para la empresa Mármoles y Baldosines el Sol surgió por la necesidad de direccionar el negocio hacia los mejores y mayores objetivos que le permitan a la organización sobrevivir en un mercado nacional cada vez más exigente y afectado ante todo por una recesión económica prolongada.

En el proceso de estudio, el investigador emplea una metodología descriptiva en el cual se desarrolla una primera etapa dirigida al *análisis externo e interno de la empresa*, la cual consiste en detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, construcción de matrices de evaluación de factores, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se implementarán; así mismo elaborar la misión, visión y principios corporativos de la empresa.

La segunda etapa consiste en la *selección de estrategias* eligiendo las más benéficas y prioritarias para la empresa; en consecuencia a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación estratégica (M.C.P.E.), se formularon las mejores estrategias alternativas que mostraron un atractivo de las acciones viables de acuerdo a los factores críticos de Mármoles y Baldosines el Sol, dando como resultado las siguientes: desarrollo de productos, expansión geográfica, diversificación no relacionada ó conglomerada y penetración en el mercado; a las se les estableció objetivos anuales, se idearon metas y políticas, se asignaron recursos de tal manera que permitan su ejecución, y finalmente se describieron los indicadores de gestión más adecuados para poder analizar, evaluar y controlar las estrategias implementadas en el proceso de planeación.

* Proyecto de grado.

** Instituto de Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Ing. Ana Carmenza Buitrago.

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLAN OF DE COMPANY "MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL" IN THE BARBOSA CITY.*

BY: ÁLVARO GONZÁLEZ SÁENZ**

KEY WORDS: Strategic plan, Marble, tile, floors.

The implementation of the strategic plan for the "Marmoles y Baldosines el Sol" company . It arose for the necessity of guiding the business toward the best and bigger objectives that it allow to the organization to survive in a national market, every time more demanding and affected above all by lingering economic resecion.

In the study process, the researcher uses descriptive methodology, in wich a first stage is developed and directed to the external and internal analysis of the company, it consists on detecting the opportunities and threats of the organization, to define their forces and weaknesses construction of wombs of evaluation of factors, to generate alternative strategies and to choose the concrete strategies that will be implemented likely to do the mission, and corporate principles of the company.

The second stage consist on the selection of strategies choosing the most beneficial and high priority for the company; in consequence through the quantitative womb of the strategic planning (q,w,s,p) the best alternative strategies were formulated that it showed and attractiveness of the viable actions. According to the critical factors of "Marmoles y Baldosines el Sol" as a result the following: develoment of products, geographical expansion, diversification not related or conglomerate, and penetration in the market , to wich were established annual objetives were diveded goals and political, were assigned resources in such a way that allow their execution and finally the administration indicators were described most adequate to be able to analize, to evaluate and to control the strategies implemented in the planning process.

*Monograph

**Instituto de Educación a Distancia Insed – UIS. Engineer Ana Carmenza Buitrago

INTRODUCCION

Las economías modernas a medida que incorporan nueva tecnología y mayores conocimientos aumentan la eficiencia y la productividad, lo cual invita a mayores desafíos e innovación en el interior de las organizaciones.

Teniendo en cuenta los nuevos lineamientos económicos a nivel mundial y su incidencia total en la economía local y nacional, las empresas deben prepararse bajo la concepción de disminuir el riesgo y maximizar la permanencia en los mercados competitivos, utilizando herramientas de tipo administrativo que les brinda la planeación estratégica.

En Colombia a partir de 1990, en el gobierno del presidente Cesar Gaviria se dio paso definitivo a la apertura económica, la cual trajo consigo una exigencia de cambio y direccionamiento empresarial que les permita ser competitivos en un mercado globalizado muy exigente.

Las circunstancias actuales de ordenamiento económico han tenido un impacto negativo para la pequeña empresa, especialmente en aquellas que no han tomado medidas de fondo a los problemas de competitividad, los cuales en algunos casos son tan graves, que exige reingenierías y actos administrativos que aseguren el manejo óptimo y racional de los recursos disponibles para lograr los objetivos más importantes, como es el caso de la Planeación Estratégica.

Las empresas antes solo se preocupaban por la utilidad, hoy en día deben tener presente muchos aspectos que las afectan dentro y fuera de la organización, los cuales tienen gran importancia y están ligados directamente con el éxito y supervivencia empresarial.

Con esta perspectiva la empresa Mármoles y Baldosines el Sol se ha propuesto implementar una planeación estratégica con el objetivo de mejorar sus funciones organizacionales y por consecuencia aumentar sus ingresos.

En consecuencia, el control de actividades administrativas y operativas serán expuestas y evaluadas dentro del presente trabajo mediante un análisis previo, para conocer cuales son sus falencias y así tomar los correctivos que sean necesarios, en todos los campos en los cuales se desarrolla la empresa, mediante el análisis e implementación de estrategias que deberá ejecutar para que se mantenga y se consolide la empresa dentro del mercado regional y nacional del mármol y baldosín.

El objetivo general de la investigación es la realizar la planeación estratégica a la empresa Mármoles y Baldosines el Sol ubicada en el municipio de Barbosa, con el fin de determinar su situación actual de competitividad y poder de esta manera direccionala hacia mejores y mayores logros, que le permitan su crecimiento y consolidación a nivel regional y nacional.

Con la implementación de la planeación estratégica, la empresa de Mármoles y Baldosines el Sol pretende alcanzar objetivos tales como: Mejorar su posición competitiva dentro del sector, formular estrategias en busca del

fortalecimiento empresarial, aprovechar al máximo los recursos y fortalezas de la empresa, contribuir con el problema del desempleo de la región, mejorar la calidad de vida de los actores directos e indirectos del proyecto.

Estos objetivos se desarrollarán basados en acciones que permiten darle un nuevo direccionamiento a la empresa desde su organigrama, su visión, su misión, estrategias publicitarias, el portafolio de productos y servicios, el manual de funciones, la adecuación de su infraestructura física, y especialmente la estructura organizacional. Se espera que la empresa de Mármoles y Baldosines el Sol alcance los objetivos propuestos de la planeación estratégica en un término de cinco años como máximo

2. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Origen de la industria del mármol. El uso de piedras calizas como el mármol y el granito han tenido gran relevancia desde la antigüedad, especialmente en la construcción y como material escultórico. La piedra de mármol jaspeado ha tenido su mayor uso en interiores, y también en pequeños trabajos ornamentales, como pies de lámpara, mesas, escribanías y otras novedades. Las variedades escultóricas y arquitectónicas están distribuidas por todo el mundo en forma de grandes depósitos.

El mármol de Carrara, que abunda en los Alpes italianos y se extrae en la región de Carrara, Massa y Serravezza, fue utilizado en Roma con fines arquitectónicos en tiempos de Augusto, el primer emperador, aunque las variedades más finas de mármol escultórico fueron descubiertas más adelante. Los mejores trabajos de Miguel Ángel son de este tipo de mármol; es muy utilizado por los escultores contemporáneos.¹

En Colombia el mármol ha tenido un uso importante desde la época hispánica, en razón a que la piedra caliza en especial el mármol, era de uso común en la construcción de templos católicos y elementos ornamentales en interiores de los mismos.

¹ BIBLIOTECA ENCARTA Microsoft, 2003.

1.1.2 Evolución de la industria del mármol y granito en Colombia.² El auge de la industria del mármol tuvo sus inicios a raíz de crecimiento económico del país en los años 80'.

Ante la imposibilidad de obtener información consolidada de la industria del mármol a nivel nacional, a continuación se hace referencia al departamento del Huila, el cual mantiene una importante participación en la explotación y transformación del mármol. Según el gremio del sector, en 1989 la ciudad de Neiva solo contaba con cinco plantas cortadoras de retal de mármol: una planta grande "Minerales del Huila", la cual contaba con unos activos de ochocientos millones de pesos y cuatro plantas pequeñas con activos no superiores a los doscientos millones de pesos. La producción se estimaba en 9.000 M² entre retal de mármol, tableta y Baldosines.

En 1991 nace la idea de producir tableta en todas las medidas, llagando a abastecer hasta el 50% del mercado nacional. En 1994 se crean cinco plantas marmoleras más en Neiva, con unos activos promedios de 120 millones de pesos, por lo cual se elevaron las ventas mensuales totales a 17.000 M² solo en el departamento del Huila.

Así mismo en el año 1991 los baldosines en mármol y granito ya tenían gran importancia en el mercado, cuyas plantas de producción se encontraban en el Tolima, Huila, Antioquia, Boyacá y Santanderes.

En la actualidad, el gremio afirma que las ventas del baldosín en mármol y granito han caído en los últimos años hasta un 10%, ocasionado principalmente por la consolidación de empresas productoras e importadoras de productos sustitutos como la tableta de cerámica, las cuales poseen algunas ventajas comparativas en el mercado como precios bajos, diseños

² CARTA de Pedro Silva, Industrial de minas en mármol. Neiva, 5 de febrero de 2004.

de colores imitados del mármol y economía en el transporte debido a su peso liviano.

1.1.3 Sector de pisos para construcción en el municipio de Barbosa. El sector tiene una participación representativa en la micro y pequeña industria. Las empresas son de tradición familiar, dentro de las cuales se desarrollan una amplia gama de productos para pisos mediante la utilización del retal de mármol y granito.

En el municipio de Barbosa la producción de baldosín se inicia en el año 1970, cuando el señor Ernesto Ardila funda la primera fábrica de baldosines en tintas.

Hacia 1980 el señor Bernardo Torres quien había trabajado varios años en una empresa de Tunja adquiere una prensa de tornillo y otras herramientas, y funda la fábrica de baldosines La Estrella.

En 1985 el señor Alvaro Vargas adquiere la fábrica de baldosines Rears y cambia su razón social a Baldosines el Sol, hoy “Mármoles y Baldosines el Sol” la cual cuenta con una infraestructura física de gran capacidad.

1.2 TENDENCIAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

1.2.1 Tendencias del sector de la construcción a nivel nacional. El año 2003 marcó un cambio importante en la composición de los indicadores de la construcción. Mientras que la Vivienda de Interés Social (VIS), que había sido la estrella y motor de reactivación del sector, cayó más de 30 por ciento,

la vivienda de estratos medios y en especial altos mostró un crecimiento importante.

Precisamente todos los funcionarios públicos, constructores, expertos y analistas, entre otros, coinciden en que este sector de la economía salió del sótano en el que se encontraba y que 2003 fue definitivo para su consolidación, no sólo por la recuperación de la actividad constructora, sino por los incrementos de precios, del crédito hipotecario, del número de inmuebles transados y de su atractivo como inversión a mediano y largo plazo, entre otros.

De la mano de la Vivienda de Interés Social hace cuatro años y el pasado de la vivienda de estratos altos, las cifras muestran una recuperación importante de este sector. Según Camacol la construcción en general creció 2,5 por ciento durante 2003, pero si se mira sólo la evolución de la construcción nueva ésta creció por encima del 20 por ciento.³

Por otra parte, una variación del 8.72% registró el Índice de Costos de la Construcción de Vivienda –ICCV- el año anterior, cifra superior en 2,13 puntos a la de 2002, cuando el incremento fue del 6.59%.⁴

Según el informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE-, la variación, que es la tercera más alta desde 1999, rebasó en 2,23 la inflación del año pasado, que se situó en 6.49%.

La Vivienda de Interés Social –VIS- presentó una variación de 8.35%, la más elevada desde 2000. A su turno el ICCV para vivienda multifamiliar aumentó 8.99% y para unifamiliar 8.25%.

³ www.semana.terra.com, febrero 7 de 2004.

⁴ www.economiaenred.com, febrero 5 de 2004.

Por grupos de costos, el de mayor crecimiento fue materiales, con 9.82%; mientras que maquinaria y equipo, con 8.28%; y mano de obra, con 5.89% fueron los de menor variación.

1.2.2 Entorno competitivo de las empresas del sector de pisos ubicadas en la región. El nivel competitivo de las fábricas de la región dedicadas a esta actividad es deficiente en relación con las necesidades y expectativas que se tienen en cuanto a pisos para la construcción en estratos sociales III y IV, la cual se caracteriza por la variedad de diseños, peso liviano y calidad superior, como lo es comparativamente la tableta de cerámica. Estas restricciones, además de otras de tipo técnico, organizacional y direccionamiento estratégico han ocasionado una crisis preocupante, ya que los productos elaborados tienen poca salida, y el mercado actual está siendo aprovechado por comercializadores que se proveen de materiales producidos en otras regiones.

La empresa “Mármoles y Baldosines El Sol” no es ajena a viejos paradigmas enfocados en modelos administrativos empíricos que evidencian la falta de planificación a mediano y largo plazo, y que no le han permitido tener competitividad ante otras empresas regionales y nacionales que brindan innovación, variedad y precios cómodos sin afectar la calidad de los productos.

A nivel de la provincia de Vélez y pueblos circundantes a Barbosa, es muy reducido el conocimiento en cuanto al proceso y utilidades del mármol para la construcción. Por lo tanto, la fábrica debe aprovechar sus fortalezas para afianzar este negocio como una alternativa empresarial competitiva productiva y de generación de empleo.

A continuación se describen las fábricas de baldosines que funcionan en el municipio:

- **Mármoles y Baldosines el Sol.**

- Dirección: Diagonal 18 No. 19 – 129
- Propietario: Alvaro Vargas
- Infraestructura: Lote de 1500 mts² y maquinaria para realizar baldosín en óxido de hierro, mármol y granito.

- **Baldosines La Estrella**

- Dirección: Glorieta salida a Tunja.
- Propietario: Bernardo Puentes
- Infraestructura: Lote de 250 mts² y una máquina para elaborar baldosín en mineral.

- **Baldosines Piso Mármol**

- Dirección: Diagonal 18 No. 16-24.
- Propietario: Edelberto Fonseca.
- Infraestructura: Cuenta con una planta de 400 mts² y maquinaria para la elaboración de baldosín en mineral.

1.2.3 Reseña histórica de Mármoles y Baldosines el Sol. La fábrica de “Baldosines El Sol” fue adquirida por el señor ALVARO VARGAS en el año de 1985 mediante un remate al señor CAMPOS DIAZ, el cual atravesaba por una crisis económica en ese tiempo. La fábrica nació como una microempresa familiar denominada “Baldosines Rears”, la cual presentaba deficiencias técnicas y administrativas, por lo cual, se optó por implementar una reestructuración física para mejorar sus procesos y la calidad de los

productos allí elaborados; al mismo tiempo su razón social cambio a MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL.

En 1988 fue implementada maquinaria para triturar, cortar y moler mármol, igualmente se empezó a fabricar baldosín en granito y ofrecer toda clase de materiales derivados del mármol. Hacia 1992 fue adquirido un lote, el cual fue acondicionado para ampliar la planta física.

La empresa Mármoles y Baldosines el Sol, tiene su planta de producción ubicada en el municipio de Barbosa y tiene su campo de acción en los municipios de Barbosa Santander y Moniquirá Boyacá.

1.2.4 Situación actual de Mármoles y Baldosines el Sol. La organización de la empresa actualmente cuenta en el área administrativa con un gerente y un contador, y en el área de producción y ventas con cuatro empleados operativos y un chofer. Una de las fortalezas es la de ser la única empresa en la región en cuanto a la transformación del mármol.

La empresa centra sus esfuerzos humanos y físicos en el área de producción, olvidándose casi por completo del manejo interactivo con otras áreas necesarias de la empresa como pueden ser el área administrativa, marketing, finanzas, contabilidad e investigación y desarrollo.

La planta física está distribuida de la siguiente forma: Dos bodegas, una de ellas tiene 900 metros cuadrados, allí se encuentran trituradoras, un molino para marmolina, el área de producción del Baldosín en granito y pulidoras; la otra bodega, mide 600 metros cuadrados y en ella se encuentra una cortadora de mármol, cortadora de guarda escoba y el área de producción de baldosines de minerales; sin embargo, del total de estos 1.500 metros

cuadrados, sólo se aprovecha un 50% y la maquinaria en un 30%, lo cual es preocupante teniendo en cuenta la inversión mayúscula que representa este tipo de infraestructura. Ver anexo A.

El sistema tradicional de administración y producción de la fábrica, no le ha permitido evolucionar o al menos sostenerse en un mercado actual exigente, en el cual, ganar ventaja competitiva es un factor de supervivencia empresarial. Esta basa su capacidad administrativa en la experiencia de su propietario cuyo proceso productivo lo enfoca a nichos del mercado específicos como es la oferta de pisos para tráfico pesado, el cual tiene la limitante para su utilización en los niveles superiores de edificaciones debido a su elevado peso con relación a los pisos de cerámica.

La producción actual de baldosín en granito es de 600 M² al mes y se trituran alrededor de 15 toneladas de mármol mensualmente. Adicionalmente la empresa comercializa otros productos sustitutos del baldosín como son la tableta de Cúcuta y gravillas.

En los últimos años se ha visto directamente afectada la economía de la empresa por la crisis, y la saturación del mercado con cerámicas y enchapes, elaborados en otras fábricas del país. Dentro de las empresas más representativas del mármol se encuentra: Alfa, empresa líder en el país, con presencia de todas las capitales y ciudades importantes de cada departamento, utilizando tecnología de punta para la realización de sus procesos.

1.2.5 Posibilidades de desarrollo de la empresa. La organización de Mármoles y Baldosines el Sol tiene grandes expectativas de recuperación económica y de desarrollo empresarial a corto y mediano plazo, de hecho en

los tres últimos meses la empresa ha tenido una importante recuperación en ventas de baldosín en granito, equivalente al 50%. Esta recuperación en las ventas se debe principalmente a dos factores: la reactivación de la construcción a nivel regional y la construcción y apertura de nuevos locales comerciales en la ciudad de Barbosa, en cuyo sector tiene buena aceptación la tableta en granito y retal de mármol.

Así mismo, las dos empresas directas de la competencia a nivel del municipio, solo producen baldosín en tintilla en forma esporádica, por lo cual no representan gran competencia, ni cuentan con los recursos financieros y tecnológicos necesarios para hacerle frente a las nuevas exigencias del mercado como lo pretende la Empresa Mármoles y Baldosines el Sol.

Por otra parte, la empresa gracias a su capacidad financiera y conocimiento técnico por parte del recurso humano, ha podido incursionar en otro negocio alterno al negocio medular como es el de la metalmecánica, con el cual busca aprovechar nuevas oportunidades de mercado, utilizar capacidad ociosa de planta y del recurso humano disponible en la empresa.

1.2.6 Enunciado de la misión y la visión. La fábrica de Mármoles y Baldosines el Sol, no tiene enunciada su misión y su visión, síntoma de una deficiente planificación a largo y mediano plazo, y claridad en los objetivos finales de la empresa. En estas circunstancias, la empresa está trabajando a ciegas, sin una visión clara del futuro y una finalidad que especifique su razón de ser. Así mismo, un rumbo claro que le permita tener una identidad y direccionamiento del negocio.

La misión es necesario implementarla, por que además de establecer y sustentar la consistencia y propósito de la empresa, proporciona un marco de

referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomará la alta dirección y las demás áreas de la organización.⁵

1.2.7 Ecología y medio ambiente. Debido a la naturaleza de la actividad productiva y a las prácticas artesanales de una parte de estos industriales, estas empresas generan problemas ambientales entre los que se destacan emisiones atmosféricas por la generación de partículas en suspensión, contaminación del recurso hídrico por vertimientos con altas cargas de sólidos, manejo inadecuado de residuos sólidos e invasión del espacio público.

La empresa Mármoles y baldosines el Sol ha logrado mitigar en parte los problemas ambientales producidos por la pulida del baldosín y cortada del mármol mediante la decantación del residuo líquido en un estanque para su posterior transporte a una finca donde es secado y posteriormente utilizado como abono. Así mismo, los residuos sólidos y material defectuoso son triturados para ser reutilizados como materia prima.

El nivel de capacitación del personal que labora en el sector marmolero, es principalmente empírica. Esta situación obedece al difícil acceso a la educación superior y a que no existen centros de educación formal para el corte y tallado de la piedra.

Lo anterior ha llevado a las empresas con personal preparado al crecimiento productivo debido a la diversificación de productos que desarrollan, caso contrario sucede con las empresas que cuentan con personal empírico, representado en las limitaciones de variedad de productos que pueden

⁵ BARON DE D'CROZ, Maria E. Planeación Estratégica para la Gerencia: La misión y su formulación, Bucaramanga: INSED, 2000. p. 39.

ofrecer al mercado. Sin embargo, en ninguno de los dos casos hay concientización ambiental.

De otro lado, la adquisición de maquinaria y equipo con adecuados niveles de productividad se encuentra limitada, así como su mantenimiento en condiciones de funcionamiento eficiente. Este componente tecnológico tiene efectos directos sobre el resultado de la contaminación ambiental.

1.2.8 Valores y objetivos de la empresa. La empresa Mármoles y Baldosines el Sol, es una organización fundamentada en el respeto y compromiso hacia sus clientes; busca una adecuada retribución y beneficios compartidos en su actividad productiva, tanto de sus clientes internos como externos.

A pesar de tener deficiencias en planeación estratégica, se preocupa por trazarse metas y objetivos en el corto plazo, dirigidas principalmente a diferenciar su producto frente a la competencia en base a calidad e innovación de diseños. Así mismo, está incorporando dentro de la empresa otros negocios paralelos, con el objeto de aprovechar la distribución de planta y obtener otras fuentes de recursos en temporada baja del negocio medular.

1.3 CONTEXTO GEOGRAFICO Y SOCIAL DE BARBOSA

Barbosa surgió por primera vez a la vida jurídica el 1 de Octubre de 1933, precisamente en calidad de corregimiento adscrito a Nuestra Señora de Cite, pero su inusitado desarrollo, especialmente el vertiginoso crecimiento

comercial, llevaron a la Asamblea del Departamento a aprobar la ordenanza No. 42 del 21 de Junio de 1940⁶.

El municipio se ve favorecido geográficamente por estar ubicado geográficamente entre los departamentos de Boyacá y Santander, lo cual le ha permitido convertirse en el epicentro comercial y turístico de la región. Por otra parte el municipio cuenta con una red vial en buenas condiciones, facilitando el transporte y abastecimiento de productos y materias primas. Igualmente el clima y los atractivos turísticos han permitido que el comercio de los productos relacionados con la construcción crezca de forma positiva.

Así mismo, cuenta con condiciones geográficas y climáticas favorables, que le han permitido crecer a pasos agigantados y que el sector de la construcción mantenga un crecimiento positivo.

La ejecución de programas de vivienda de interés social, desarrollados por el municipio, calculada en 900 viviendas en los últimos diez años, le han aportado en los últimos cuatro años cuatrocientas soluciones terminadas, las cuales se proveen en su mayoría de suministros producidos o comercializados en Barbosa, especialmente respecto a pisos y enchapes.⁷

Barbosa en tan poco tiempo de existencia, se ha convertido en el municipio de mayor progreso en la provincia donde el comercio, con una participación del 52,1% de su estructura económica y la agroindustria de la guayaba con gran número de fábricas, genera dinamismo económico y por consiguiente permite llevar a cabo inversiones en el área de la construcción.

⁶ PICO ARAQUE., Luis A. y VALENCIA A., Jorge J. Dinámica y potencial productivo y comercial de la microempresa en el nororiente Colombiano. Bucaramanga: Cámara de Comercio, 1996. P. 346.

⁷ CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES UIS. Esquema de Ordenamiento Territorial de Barbosa 2000 – 2009. Bucaramanga, 2001.

1.3.1 Sector industrial de Barbosa⁸. Dentro de los sectores económicos de Barbosa tratados en esta investigación, el sector de alimentos es el de mayor incidencia, donde la producción de bocadillo tiene la mayor participación del sector, alcanzando el 62.3% y cuenta con una amplia demanda en varias regiones del país; en orden de importancia, con el 15.4% de participación se encuentran los productos de panadería y pastelería, seguido por el procesamiento de harina de maíz y la elaboración de otros dulces como arequipes y figuras decorativas y de consumo.

Las materias primas correspondientes como la guayaba, la leche y el maíz son adquiridas en Barbosa, Guavatá, Puente Nacional, Vélez y Chipatá. Otros insumos como el azúcar, harinas, grasas y levaduras, proceden de otras ciudades como Cali, Bucaramanga y Bogotá.

Por su parte el sector de la confección de prendas de vestir se restringe a la sastrería y modistería, cuyo principal mercado está en los uniformes de colegio; también se producen sobre pedidos ropa para hombre (camisa, pantalones), ropa deportiva, ropa infantil y ropa para dama. Las materias primas que se requieren como telas, cierres, botones e hilos, proceden en su totalidad de Bogotá mediante distribuidores.

En cuanto a la transformación de maderas, la producción se concentra en la elaboración de muebles de sala, comedor y alcoba (61%) donde se incluyen escaparates, bibliotecas, escritorios, estantes, entre otros; también se elaboran puertas, ventanas, cocinas integrales, closets, etc. Por último tiene alguna representatividad la producción de cajas fúnebres (16.3%).

⁸ PICO ARAQUE, Luis A. y VALENCIA A. Jorge A. Dinámica y potencial productivo y comercial de la microempresa en el nororiente colombiano. Bucaramanga: Cámara de Comercio, 1996. p. 354.

La procedencia de las materias primas requeridas como maderas, pintura, tablex y triplex principalmente, (80%), es alterna entre Bogotá, Bucaramanga y la misma localidad de Barbosa. La producción maderera de la región del Carare facilita la adquisición de este material en la misma ciudad y los demás insumos pueden conseguirse a través de distribuidores en los tres puntos mencionados.

Por su parte, la industria de artes gráficas representada por las diferentes imprentas, es muy limitada en cuanto al número de negocios de este tipo en Barbosa y los pocos que existen efectúan trabajos menores de impresión de papelería (tarjetas, volantes, recibos) y algunos trabajos de encuadernación. Las materias primas son adquiridas en Bogotá mayoritariamente y en Cali en menor proporción, en lo referente con papeles y tintas.

Los principales productos ofrecidos por las empresas de metalmecánica de Barbosa, como talleres de ornamentación, tienen que ver con puertas y portones metálicos, ventanas, cerchas, rejas y todo tipo de estructuras metálicas que cubren una demanda local en su gran mayoría y complementan con servicios de pintura y cerrajería.

Los materiales como láminas de acero, hierro, aluminio y otros insumos como varillas y tornillos se consiguen en su mayoría (87%) en el mismo municipio, mediante depósitos de materiales y solo el 13% deben recurrir hasta Bogotá para su consecución.

En términos generales, la industria de Barbosa se fundamenta en la producción de bocado y sobre esta actividad gira buena parte de su economía; las otras actividades económicas estudiadas son menos importantes y con características de empresa de subsistencia en su mayoría, donde sobresalen algunos talleres de muebles de madera y otros de ornamentación. Por las demás, su participación es poco representativa.

1.3.2 Sector comercial de Barbosa. En el ámbito de las microempresas comerciales de alimentos, prendas de vestir, calzado y mueble, se destacan en el primer sector los almacenes de víveres, depósitos y supermercados, donde se comercializan con acentuada preferencia los dulces de la región como bocadillo y arequipe y en segunda instancia los demás alimentos, víveres y abarrotes de consumo masivo.

Se destaca en los almacenes de dulces las compras de estos bocadillos a los mismos fabricantes de la ciudad y una implícita motivación por promocionar estos productos a todos los visitantes que genera el turismo local y aprovechar el buen posicionamiento que tienen los confites en otras regiones del país.

Los demás productos de consumo se adquieren por intermedio de distribuidores de ciudades como Bogotá, Bucaramanga y Duitama y algunos productos primarios de poblaciones cercanas como el Socorro y Moniquirá.

Los almacenes de vestuario, calzado y accesorios son parte importante del comercio local y dinamizan en gran medida su economía ya que el mayor número de establecimientos comerciales se dedican a estas líneas de productos; sin embargo, la participación de las microempresas locales productoras de vestuario y calzado es poco representativa ya que las marcas y empresas productoras que acaparan el mercado son de Bogotá (53.2%), de Bucaramanga (14.0%) y de Medellín (14.0%) y en menor proporción de Ibagué y Pereira, que mediante vendedores directo o distribuidores atienden el mercado de Barbosa.

Las principales líneas registradas según sus niveles de ventas son la ropa para caballero (19.7%), la ropa infantil (13.6%) y las telas (10.1%); y en la

línea de calzado está el deportivo (9.4%) y el infantil (8.3%) que tienen una mayor demanda.

Por último los almacenes de muebles no comercializan los productos fabricados en la misma localidad ya que los muebles para el hogar, colchones y vitrinas como principales mercancías vendidas en estos negocios son procedentes de otras ciudades como Bogotá, Pereira, Bucaramanga y Medellín.

1.3.3 Planes y programas de vivienda en el municipio de Barbosa. De acuerdo con el censo de población y vivienda, efectuado por el DANE en 1993, Barbosa contaba en ese año con 4.474 viviendas, de las cuales 3.414 estaban ubicadas en el sector urbano y 1.060 en la parte rural, 126 en arriendo en este sector y 1.587 en esta misma condición en la cabecera municipal; de ellas, tan sólo 2.146 era de propiedad exclusiva; el nivel de hacinamiento era del 10.5% para lo urbano y del 8.3% en lo rural.

En lo referente a la calidad de viviendas, se puede decir que cerca del 60% de ellas que se ubican en la zona urbana, registra un buen estado su infraestructura, el 32% en regular estado de construcción y el 8% restante, presentan un estado de continuo deterioro. En el sector rural, las viviendas en el 35% de los casos se encuentran en buen estado, 45% en regular estado y cerca del 20% en mal estado.

El problema de vivienda en el sector urbano se expresa de dos formas: Una es la existencia de asentamientos subnormales desprovistos de servicios públicos domiciliarios, como es el caso de Villa del Llano, la calle Primera y el barrio Uribe Uribe, donde la mayoría de las construcciones son de madera y piso en tierra. La otra forma es el desfase que existe entre oferta y demanda,

debido a que las familias con bajos ingresos difícilmente pueden acceder a la vivienda por los precios ofrecidos por el sector formal de la construcción.

Para el año de 1997 el déficit de vivienda fue estimado en 448 unidades (Programa de gobierno del Dr. Jose Elberto Cuadrado Torres). Desde 1996 la tendencia del déficit es a acentuarse, si se tiene en cuenta que 40 familias aproximadamente se han presentado en la Personería Municipal a solicitar se les incluya en los programas para desplazados (Informe de Personería Municipal, 1999).

En el sector rural habitan 5.311 personas en 1.216 viviendas, de las cuales el 95% cuentan con alumbrado eléctrico y el 28% no tienen servicios sanitarios. En cuanto al nivel de hacinamiento, en la vereda Buena Vista, el 48% de las familias están en esta situación, en la vereda Cristales el 39%, en la vereda Pozo Negro el 32%, en la vereda Santa Rosa Baja el 37%, en la vereda San Francisco de Paula Santander el 31% y el Corregimiento de Cite el 42%. Es decir, que en el total de las veredas, el 37% presenta un hacinamiento superior al 80% y tan solo el 8% tiene un hacinamiento entre el 0% y el 19%. Ello indica claramente que para suplir estas deficiencias es necesario emprender programas de mejoramiento de vivienda a nivel rural y la dotación de servicios sanitarios.

- **Desarrollo Integral y el Servicio de Vivienda.** La Constitución Política Colombiana contempla el derecho de todo ciudadano a tener una vivienda digna; el programa de mejoramiento de vivienda pretende dignificar y elevar la calidad de vida de la comunidad de Barbosa. La población campesina y urbana debe poseer unidades habitacionales dignas que satisfagan sus necesidades más elementales.

- **Objetivo.** Reducir el índice del NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) en vivienda para lograr una mejor habitabilidad urbana y rural en el Municipio.

- **Acciones.**
 - Construcción de vivienda de interés social.
 - Apoyo a la construcción de vivienda en el sector rural.
 - Aplicación de tecnologías con materiales del medio para la construcción de vivienda.

- **Proyectos a Corto Plazo:**
 - a. Plan de vivienda de interés social para 109 familias urbanización Villa María.

- **Proyectos a Mediano Plazo:**
 - b. Mejoramiento de vivienda y entorno sector San Marcos, Villa del Llano y Callejuela.
 - c. Mejoramiento de vivienda urbana de estratos 1 y 2.

- **Proyectos a Largo Plazo:**
 - d. Construcción de vivienda nueva para familias campesinas de estrato 1 y 2.
 - e. Construcción y mejoramiento de vivienda para madres cabeza de familia y madres solteras de estratos 1 y 2.

f. Reubicación y construcción de vivienda para familias desplazadas localizadas en lugares de alto riesgo del perímetro urbano.

➤ **Definición de planes parciales.** La gestación del programa de acciones de redesarrollo y renovación urbana (planes parciales), requieren de todo el interés municipal y deben incluir el desarrollo del plan de reubicación de asentamientos localizados actualmente en zonas de alto riesgo, la gestión de los recursos para financiar la renovación urbana, las acciones de redesarrollo del Casco Antiguo y las acciones de renovación urbana en áreas de rehabilitación y redesarrollo.

▪ **Objetivo.** Redefinir el paisaje urbano de Barbosa.

▪ **Acciones:**

- Elaboración del plan de adquisiciones de terrenos para la reforma urbana.
- Elaboración del plan de gestión de la reforma urbana.

▪ **Proyectos.**

- a. Plan parcial No. 1: Desarrollo del área de expansión del municipio.
- b. Plan parcial No. 2: Restauración y reconstrucción del monumento nacional “Estación del Ferrocarril” y consolidación del sector.
- c. Plan parcial No. 3: Desarrollo del casco urbano de Cite.

- **Actuación urbanística.** Es evidente que el crecimiento de Barbosa debe ordenarse a fin de superar la imagen de ciudad desordenada que le ha sido heredada por la falta de planificación. Para este efecto se adoptaran políticas para contener el desarrollo desmedido y no planificado y para operativizar las estrategias, a saber:
 - **Utilización de las áreas disponibles dentro del actual perímetro sanitario.**

Existen sectores dentro de la malla urbana que no han sido desarrollados; por lo tanto, estos sectores deben tener prioridad en los programas de obras o en la actividad constructora del municipio.
 - **Densificación de áreas ya desarrolladas.**

Los sectores con algún grado de desarrollo pueden adoptar mecanismos de crecimiento y densificación concertados, a fin de proporcionar ofertas de espacio habitable, para mitigar demandas específicas de espacio urbano en vivienda o servicio de infraestructura. La construcción en altura siempre es una buena alternativa para ofrecer soluciones de carencias urbanas.⁹

⁹ CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES UIS. Esquema de Ordenamiento Territorial de Barbosa 2000 – 2009. Bucaramanga, 2001.

4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

2.2 AUDITORIA EXTERNA

En esta parte del estudio se analizarán dos términos claves de la administración estratégica, denominados oportunidades y amenazas externas. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa de mármoles y baldosín en el futuro.

Una regla básica de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estos factores que afectan directa o indirectamente a la organización no son controlables, por lo cual es importante que la empresa Mármoles y Baldosines el Sol los valore y asimile en su actuación empresarial. Por ejemplo, el desarrollo sociocultural del entorno genera creencias, ideas, valores, comportamientos, que son el reflejo de lo que está sucediendo dentro de una sociedad, estos valores o ideales deben estar situados implícitamente en cada uno de los miembros de la empresa, ya que el equipo de trabajo está en la capacidad de influenciar positiva o negativamente en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

2.2.1 Factores Económicos:

- **Disponibilidad de Crédito.** La situación del sector financiero está mejorando, teniendo en cuenta que en 1999 se registró la crisis más profunda del siglo XX con mucha repercusión en los bancos.

El crédito viene recuperándose en los segmentos comerciales y de consumo, pero la cartera está lejos de los niveles de mejores tiempos.

Los préstamos han crecido de manera importante y, por lo tanto, la cartera se ha comenzado a reactivar. De hecho, la cartera neta total (esto es, descontando la cartera vencida) viene creciendo a un 8.5% anual, cuando un año atrás caía a un 2.5% anual.

De igual manera, la cartera hipotecaria sigue cayendo debido en parte a la debilidad estructural del sistema hipotecario, que enfrenta dificultades para prestar a largo plazo por el desfase en plazos entre captaciones y colocaciones a 15 años. A febrero éste tipo de cartera venía cayendo a una tasa de 18.8%, lo cual está en contravía con el auge de la actividad edificadora que precisamente está jalonando el crecimiento económico.

El repunte creciente del crédito, aunque lento, es un bienvenido cambio de tendencia y que resulta crucial para alentar el nivel de actividad empresarial de Mármoles y Baldosines el Sol, la cual como toda empresa tiene necesidades de capital para adquirir activos, implementar programas estratégicos y para capital de trabajo.

- **Crecimiento PIB.** El resultado sobresaliente de la encuesta de la Revista Dinero, entre reconocidos analistas nacionales y extranjeros, es que la

economía podría crecer un 2,44% este año, y las perspectivas para el próximo año son alentadoras con un crecimiento que llegaría al 2,9%; lo cual de todos modos es insuficiente para recuperar el ingreso por habitante y disminuir de manera drástica el desempleo. Este pronóstico es sin embargo una buena noticia en la medida en que la economía colombiana creció 1,6% el año pasado.

Entre los principales factores que han incidido, en esta tendencia al alza, está el paulatino regreso de la confianza en la economía en el país, y en gran medida por el progreso en la reestructuración del Estado que muestra el compromiso del gobierno en el tema fiscal. Hoy, Colombia cuenta con acceso a los mercados internacionales, los capitales están retornando al país. También hay que destacar la mayor sensación de seguridad, producto de la política de seguridad democrática, que ha sido crucial en este sentido.

En cuanto a la política macro, la coyuntura favorece el crecimiento mediante tasas de interés bajas, una tasa real muy competitiva y la estabilidad cambiaria que se ha logrado a partir de abril de 2003. Por último, sobresale la continuación de la recuperación en sectores como la industria, la construcción y el sector financiero.

El nivel de actividad empresarial es un indicador de reactivación económica, por lo tanto, en la medida que el PIB del sector crezca, la empresa Mármoles y Baldosines el Sol podrá implementar estrategias más agresivas.

- **Nivel de Tasas de Interés.** Las tasas de interés para el público según los expertos, se mantendrán bajas y estables en lo que resta del año. De hecho, la DTF, de referencia para los depósitos a 90 días, será en

promedio de 8,2%. En esta medida, no se espera que el Banco de la República cambie su actual política de facilitar la recuperación mediante una provisión de amplia liquidez, siempre y cuando la inflación anualizada continúe su rumbo descendente.

Igualmente se esperara una desaceleración en el ritmo de inflación anual por los menores niveles de devaluación, la modesta presión de la demanda y la moderación en el aumento de los precios de los alimentos. De este modo, se reduce la probabilidad de nuevos aumentos en las tasas de intermediación del Banco de la República y aumenta la de que se mantendrá la amplia liquidez que ha caracterizado el mercado monetario en los últimos meses.

Cabe anotar que el DTF, que es la tasa representativa del mercado financiero, se situó en 7,8% E.A. para la semana del 4 al 10 de agosto de 2003.

La empresa Mármoles y Baldosines el Sol, al igual que muchas empresas fundamentan su nivel de competitividad en los costos, por lo tanto las bajas tasas de interés es un factor determinante para realizar inversión financiada por terceros.

- **Reforma Tributaria.** Las medidas económicas contenidas en la reforma tributaria aprobada en diciembre de 2002 y que está siendo aplicada en la actualidad, son realmente muy duras pero irrelevantes ante el creciente déficit fiscal y las presiones del Fondo Monetario Internacional. En consecuencia, varios factores inhiben un mejor desempeño económico, entre los cuales cabe destacar la reforma tributaria y el impuesto al patrimonio que afectaron negativamente el consumo y la inversión.

El efecto del aumento del IVA sobre los precios por la reforma tributaria de comienzos de 2003, ha sido considerable, aportando hasta 0,8% a la inflación corrida del año.

La empresa Mármoles y Baldosines el Sol, se ve afectada en razón a una mayor carga impositiva así: impuesto de renta que sube a 38.5% para 2003 y 36.75% en forma permanente; impuesto al patrimonio 1,2% sobre el patrimonio líquido, por una sola vez; IVA sin ninguna exención; impuestos locales deducibles del impuesto de renta, bajó del 100% al 80%; aportes para pensiones suben al 14,5% a partir de 2004.

- **Apertura Económica y Reconversión Industrial.** Sus beneficios para la eficiencia y el crecimiento económico han sido positivos, aunque muy inferiores a las expectativas del sector productivo, ante la desigualdad de condiciones tecnológicas y entorno macroeconómico.

Existen además varios factores que están afectando a la baja el crecimiento de la economía colombiana. Entre los más sobresalientes están el entorno internacional adverso, en particular la incertidumbre sobre la reactivación de la economía estadounidense y la prolongación de la crisis en Venezuela, lo cual afecta las exportaciones, debido a que estamos hablando de sus principales socios comerciales.

Estos factores inciden indirectamente en la empresa de mármoles y baldosines, en la medida que no despegue la reactivación económica y el gobierno tome medidas más drásticas en materia de impuestos, ante las presiones del FMI y/o del déficit fiscal.

- **Déficit Fiscal.** El presupuesto General de la Nación, sumado los gastos previstos del Gobierno Nacional y los establecimientos públicos, resulto en \$77.6 billones de pesos, lo cual implica un déficit fiscal para el próximo año de 2,5, es decir, 0,4% puntos por encima de lo acordado por el Fondo Monetario Internacional, FMI¹⁰.

El promedio de las proyecciones de la encuesta de la Revista Dinero en el terreno fiscal es de un déficit para el sector público consolidado de -2,7% del PIB en 2003. Esta cifra es superior a la meta oficial de -2,5% del PIB, que supone un gran ajuste del gobierno nacional central (GNC). Precisamente, este nivel de gobierno es el corazón del lío pendiente de solución para asegurar la sostenibilidad de la deuda pública, la cual equivale a 53% del PIB. El año pasado, el déficit del GNC llegó a un impresionante -6,3% del PIB, y se requiere llevarlo a -4,7% para cumplir la meta oficial consolidada pactada con el Fondo Monetario Internacional (FMI).¹¹

Uno de los factores de mayor implicación en esta materia, es la aprobación de los puntos relacionados con las finanzas públicas contenidos en el referendo. Este instrumento convocado por el presidente Uribe representa 41% del ajuste total estipulado para 2003, esto es un 0,7% del PIB, y los mercados están pendientes de su suerte cuando sea votado el próximo 25 de octubre.

El mecanismo del referendo garantiza un ajuste menos recesivo al hacerse por vía de reducir el gasto público y no aumentar más los impuestos.

¹⁰ VANGUARDIA LIBERAL, Déficit fiscal. Bucaramanga. (30, Julio, 2003); p. 1A

¹¹ REVISTA DINERO, Proyecciones Déficit fiscal. Santa fe de Bogotá. (5, agosto, 2003).

El déficit fiscal es uno de los factores externos que mayor incidencia tiene sobre la actividad empresarial, debido a la necesidad del gobierno de crear nuevos impuestos y/o ampliar su base gravable para tapar el hueco fiscal.

- **Devaluación.** Las proyecciones de los analistas extranjeros apuntan a una devaluación nominal inferior, de 1,3%, mientras que los nacionales creen que será de 5,1%. De esta manera, la tasa de cambio real se mantendría en un nivel competitivo durante este año, considerando que se espera una inflación muy cercana al porcentaje observado en 2002 de 6,99%.

El peso se devaluó en un 30% en el último año, con un impacto sobre el índice de precios al consumidos IPC. De hecho en 2002 la inflación terminó el año casi un punto por encima de la meta del Banco de la República y, en 2003, en lo corrido del año, la inflación en 12 meses está casi dos puntos por encima de la meta fijada para éste año del 5 al 6%.

El elevado ritmo de devaluación desde mediados de 2002 y que se mantuvo hasta 2003, es causa de la inflación básica. Este efecto continúa encareciendo algunos productos domésticos a corto plazo.

Este factor tiene incidencia en la capacidad de compra de los clientes de la empresa y los precios de fletes en la consecución de materias primas (rajón de mármol, cemento y arena, entre otros).

- **Nivel de Inflación.** La tendencia de la inflación muestra una aceleración. Existe gran consenso entre los analistas respecto a que la inflación se ubicará por encima de la meta trazada por el Banco de la República de

entre 5% y 6% para 2003. A junio, la variación del índice de precios al consumidor (IPC) alcanzó una tasa anualizada de 7,21%. El promedio de las proyecciones señala que la inflación se ubicaría en 6,8% este año, ligeramente por debajo de la registrada en 2002, equivalente a 6,99%.¹²

El nivel de inflación afecta en menor proporción a la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, sin embargo tiene bastante incidencia en la capacidad de compra de los clientes potenciales de la fábrica, en razón a la pérdida acentuada del poder adquisitivo del salario y demás ingresos.

2.2.2 Factores Sociales, Demográficos y Culturales:

- **Nivel de Empleo.** Los pronósticos de desempleo continúan siendo bastante elevados para este año y no se ven soluciones rápidas en la medida en que la expectativa de crecimiento es moderada. El consenso indica que el desempleo urbano será de 15,4% a final de 2003. El registro de junio llegó a 14,2%.

Sin embargo el desempleo se reducirá levemente este año, según las proyecciones de los analistas nacionales y extranjeros. A finales de 2002, el desempleo en las trece principales ciudades fue de 15,7% y estiman que llegará a 15,5% al cerrar este año. Es evidente, entonces, que se requiere un crecimiento superior al que ha venido registrando la economía colombiana para aliviar este drama nacional.

Las empresas privadas por su parte, se han visto severamente afectadas por la crisis, y han entrado en proceso riguroso de ajuste de sus plantas de personal para ganar competitividad en una economía abierta, por lo

¹² Ibid.

que la tendencia de volver a enganchar al personal despedido y generar empleo será moderada.

El alto desempleo a nivel local y nacional afecta directamente el desempeño de la demanda interna, convirtiéndose en el mayor obstáculo para que las empresas como Mármoles y Baldosines el Sol, crezcan y se fortalezcan.

- **Evolución del Movimiento Guerrillero.** La mayor barrera para la inversión tanto extranjera como local, es la situación de orden público que afecta el optimismo y la recuperación de la confianza.

En los últimos años la narcoguerrilla ha evolucionado trayendo consecuencias considerables a la sociedad colombiana, ya que por medio del secuestro, boleteo, extorsión esta minando la economía de la sociedad y por consecuencia se ven mermadas las utilidades y por consiguiente las posibilidades de reinversión y consolidación empresarial.

El proceso de paz con los actores del conflicto está en un punto muerto, y los niveles de seguridad recuperados en el último año se deben principalmente al fortalecimiento militar que ha contrareestado el ímpetu de los violentos.

El clima de inseguridad existe en la mayoría de carreteras del país es causa preponderante para el alto costo del transporte, debido al sobre costo de los fletes a causa del pago de seguros de carga. La empresa Mármoles y Baldosines el Sol se ve afectada en razón al volumen de materia prima (rajón de mármol) que debe comprar de diversas minas del país, como también cemento y arena.

Así mismo desmotiva al empresario que normalmente debe pagar periódicamente una contribución (vacuna) a éstos grupos ilegales.

- **Crecimiento de la Población.** Barbosa se proyecta como cabecera de la provincia de Vélez a corto plazo, además de ser el municipio joven de la región, con un crecimiento poblacional según proyecciones realizadas por el DANE de 2.3 %, considerado alto comparado con los demás municipios de la provincia de Vélez, el 72.5% reside en el área urbana, dándose un mayor crecimiento en el área urbana y de manera más paulatina en el sector rural.

El crecimiento poblacional estimado para el período 1999 – 2010, correspondiente al 26% realizado por el DANE, en el cual está basado el esquema de ordenamiento territorial de Barbosa 2000 – 2009.

En el municipio de Barbosa, se encuentra que entre los años 1999-2005, el crecimiento poblacional asciende a cerca de 3.104 personas, mientras que para el periodo 1999-2010 el incremento es de 6.472 habitantes.

Gracias al dinamismo económico de Barbosa, se ha experimentado una gran migración de pobladores de otros municipios en busca de condiciones económicas, lo que ha generado un desarrollo urbanístico acelerado y la construcción de diversos proyectos de vivienda.

Los factores anteriores afectan positivamente la demanda de la empresa de mármoles y baldosines en razón a que regularmente se están realizando construcciones y reformas para locales comerciales, vivienda de interés social y programas de urbanizadores particulares.

- **Política de Vivienda Social.** El municipio de Barbosa cuenta con catorce asociaciones de vivienda, con una solución de 900 viviendas, que en los últimos cuatro años, se han terminado 400 soluciones.

El número de predios catastrales registrados en Barbosa es de 6833; de los cuales 4190 son predios urbanos y 2423 son predios rurales y 220 corresponden a Cite, igualmente existen 3170 viviendas catastrales registradas. En lo referente a la calidad de viviendas, se puede decir que cerca del 60% de ellas se ubican en la zona urbana y registran un buen estado en su infraestructura, el 32% en regular estado de construcción y el 8% restante, presentan un estado de continuo deterioro. En el sector rural, las viviendas en el 35% de los casos se encuentran en buen estado, 45% en regular estado y cerca del 20% en mal estado.¹³

El problema de vivienda en el sector urbano se expresa de dos formas: una es la existencia de asentamientos subnormales desprovistos de servicios públicos domiciliarios, como es el caso de Villa del Llano, la calle primera y Rafael Uribe Uribe, donde la mayoría de las construcciones son de madera y piso de tierra. La otra forma, es el desfase de la demanda y oferta, debido a que las familias con bajos ingresos difícilmente pueden acceder a la vivienda por los precios ofrecidos por el sector formal de la construcción.

Para el año de 1997 el déficit de vivienda fue estimado en 448 unidades (Programa de gobierno del Dr. José Elberto Cuadrado Torres). Desde 1996 la tendencia del déficit es a acentuarse, si se tiene en cuenta que 40

¹³ DANE. Censo de Población y Vivienda, 1993.

familias aproximadamente se han presentado en la Personería Municipal a solicitar que se les incluya en los programas para desplazados (Informe de Personería Municipal de Barbosa 1999).

Los programas de vivienda subsidiada a nivel nacional están paralizados por lo que resta del año, y los pronósticos para 2004 es delicado, en razón a las políticas económicas del gobierno de disminuir el gasto público para combatir el déficit fiscal.

- **Actitud Frente a la Calidad y el Servicio.** La población Barboseña y municipios cercanos como Monquirá y Puente Nacional, tienen muy bien referenciados los estándares de calidad de los diversos materiales para construcción existentes en el mercado, en razón a que existe fácil acceso a mercados importantes del sector, ubicados en las ciudades de Bogotá y Tunja, entre otros.

De igual manera, en la ciudad de Barbosa existe un mercado diversificado y competido respecto a materiales para construcción, lo cual le ha permitido a la población ser relativamente exigente en el momento de comprar, inclinándose por la empresa que le ofrezcan una buena relación de costo-beneficio, e incluso servicios adicionales.

La empresa de Mármoles y Baldosines el Sol, posee una ventaja competitiva en este aspecto, debido a la calidad de sus productos y la posibilidad de pulir el mármol en el sitio de la construcción del cliente como servicio complementario.

Sin embargo, la actividad se ha visto afectada por la competencia con la tableta de cerámica que se distribuye en la región, en razón a su bajo costo de transporte e innovación en cuanto a diseños.

- **Actitud Hacia La Inversión.** Dentro de la sociedad colombiana, a pesar de que existe una tendencia hacia la inversión, ésta no es tan importante como en otros países, observándose al contrario una influencia enfocada al consumismo, alimentada constantemente por parte de los medios publicitarios.

Un factor que ha sido vital para que no exista una inversión en la zona del municipio de Barbosa ha sido, la falta de políticas gubernamentales que impulsen el desarrollo industrial en la región; además del poco interés que han demostrado los habitantes más pudientes del municipio para establecer sus industrias y negocios a nivel local.

2.1.3. Factores Políticos, Gubernamentales y Legales:

- **Plan Económico del Gobierno.** El estado ha implementado algunos proyectos económicos que ha afectado la inversión en todos sus frentes, estos planes han sido la reforma tributaria, la reforma laboral, y el impuesto al patrimonio. Dentro de la reforma tributaria cabe anotar el detrimento del ahorro por el pago del tres por mil, la extensión del IVA para la mayoría de productos, el aumento del impuesto sobre la renta, entre otros.

Las reformas económicas que se aprobaron en diciembre de 2003 y se están aplicando ahora son realmente muy duras, y lo son aún más por el

hecho de ser simultáneas. Sin embargo se espera que después de este sacrificio que están haciendo los colombianos en uno de los momentos más difíciles de su historia, estas reformas ayuden a crear las condiciones para que la economía por fin despegue.

En Barbosa la administración municipal ha implementado un plan económico de régimen tributario, consistente en descuentos por el pago anticipado de sus impuestos en un orden del 10, 20 y 30%, según con la anterioridad con que pague sus tributos.

- **Plan Social del Gobierno.** La necesaria reducción del gasto público deterioró en parte el desarrollo humano de Colombia en los últimos años. El gasto público total, que creció más de 10 puntos porcentuales del PIB entre 1990 y 1996, tuvo que ser corregido en los años siguientes. En 1996, casi la mitad del gasto fiscal total se destinaba al sector social, educación, salud, asistencia social y pensiones. En 2000, éste tipo de gasto solo representó 34% del total. En el mismo período la dinámica de la pobreza se movió en la dirección opuesta al gasto social: 53.8% de la población se calificaba como pobre en 1991, proporción que llegó a niveles alarmantes en 2000 con 59,8%¹⁴

Cabe anotar que en materia social, el estado sigue realizando inversión a través de los planes muy específicos como el subsidio de desempleo, seguridad social (SISBEN), programas de vivienda, etc.). Sin embargo los malos manejos por parte de las entidades encargadas de estos recursos hacen que estos planes implementados por el estado no sean eficientes.

¹⁴ REVISTA SEMANA, Santa fe de Bogotá. (2, mayo, 2003); p. 20.

El recorte del gasto público afecta a la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, debido al estancamiento de proyectos de construcción de vivienda subsidiada, así como la implementación de programas de beneficio social que permitan elevar el nivel de vida de los habitantes del municipio y por ende su capacidad de compra e inversión.

- **Reforma Laboral.** De las reformas aprobadas en diciembre de 2002, la más polémica es, sin duda, la laboral. Lo es por que afecta los ingresos de los trabajadores, incluidos los ingresos bajos, y también por que existen dudas sobre su efectividad.

Analistas coinciden que lo que genera empleo es, en últimas la demanda y el crecimiento de la economía. Igualmente se argumenta que las empresas contratan nueva mano de obra cuando la necesitan no cuando está barata, hecho que va en contravía con la idea que transmitió el gobierno de generar automáticamente 400.000 empleos. De ahí el escepticismo del público y la angustia de los trabajadores, que verán afectados sus ingresos por la ausencia de los recargos y horas extras.

La reforma laboral permite contratar dos turnos de trabajo sin tener que pagar el recargo nocturno, lo cual ha traído mayor beneficio para el bolsillo de los empresarios que para la generación de empleo, que es la esencia de la reforma en sí.

- **Regulaciones Del Gobierno (Sector Financiero).** El gobierno a través del Banco de la República es el ente regulador de las tasa de interés. El hecho de mantener un nivel bajo en el costo del crédito, estimula la

inversión y el fortalecimiento empresarial y por consiguiente persigue la reactivación económica del país.

El gobierno ha hecho un enorme esfuerzo en esta materia, sin embargo por cuenta de la mayor inflación, la tasa de intervención del banco emisor es hoy negativa en términos reales, lo cual ya produjo en el presente año la subida en un punto porcentual a la tasa de intervención (la tasa a la cual el banco emisor presta recursos al sector financiero) y se espera un incremento moderado en el transcurso del año, en la medida que la inflación siga su ritmo acelerado y sobrepase la meta fijada para 2003, situada entre 5 y 6%. La tasa de Interés para crédito sin embargo se mantuvo casi estable debido a la amplia liquidez que han tenido los bancos en los últimos meses.

En consecuencia, si el Banco de la República realiza un adecuado manejo de las tasas de interés para el crédito, las empresas en general podrán endeudarse y aumentar su actividad empresarial.

2.1.4. Factores tecnológicos:

- **Herramientas De Gestión Administrativa.** El crecimiento tecnológico en todos los ámbitos de la sociedad, ha permitido a las empresas tener la posibilidad de contar con herramientas efectivas para la gestión administrativa como son los softwares y manejo de herramientas básicas para el proceso de mejoramiento continuo, entre otras; las cuales deben manejarse dentro del plan estratégico para poder incursionar o mantenerse en un mercado especial.

Otra herramienta de gestión administrativa, consiste en las nuevas ideologías administrativas, que tienen que ver con el manejo de personal, de motivación y de servicio al cliente.

La apropiación de éstas herramientas administrativas en la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, le permitiría contrarrestar las debilidades que tiene a nivel administrativo, que le permita tener más control sobre las acciones de la empresa, además de llegar a ser un líder en el sector que se desempeña.

- **Tecnología Básica En La Empresa.** Los nuevos lineamientos económicos, muestra un marco empresarial caracterizado, por la fuerte competencia derivada principalmente por la implementación de tecnología y automatización de los procesos productivos.

El país presenta grandes falencias en competitividad especialmente en el tema tecnológico y empeoró en los dos últimos años. Entre los factores que llevaron a este bajo resultado están en los bajos gastos de investigación y desarrollo y la baja absorción de tecnología por parte de las firmas, lo cual solo se puede solucionar en la medida que exista inversión extranjera que facilite la transferencia de tecnología.¹⁵

Sin embargo, se detecta falta de ingenio en algunos empresarios, en razón a que no hacen uso de los medios tecnológicos con los cuales cuenta el entorno y que son accesibles económicamente como los sistemas de mercado a través de Internet y la negociación de tecnología

¹⁵ REVISTA PORTAFOLIO, Santa fe de Bogota. (5, agosto, 2003); p. 9.

aprovechando las ferias internacionales y los beneficios del libre comercio.

- **Disponibilidad De Sistemas De Información.** Los nuevos desarrollos tecnológicos y científicos en materia de información han permitido a las empresas mejorar su eficiencia y la productividad, facilitando el desarrollo de sus objetivos en todos los niveles, e incursionando a nivel global.

Hoy en día en Colombia todas las empresas tienen acceso a la mayoría de los sistemas de información que existen, además cabe anotar su gran difusión en el mercado a costos cada vez más cómodos, como es el caso de la conexión a internet y telefonía celular.

Los sistemas básicos de información con que puede contar la empresa son: acceso a Internet, acceso a portafolios comerciales, la prensa, telefonía fija y satelital, fax y otros que están en el mercado, que son de fácil adquisición.

- **Capacidad Tecnológica De La Competencia.** El nivel competitivo a nivel tecnológico de las fábricas de la región dedicadas a esta actividad es deficiente en relación con las necesidades y expectativas que se tienen en cuanto a pisos para la construcción en estratos sociales más altos, la cual se caracteriza por la variedad de diseños, peso liviano y calidad superior, como lo es comparativamente la tableta de cerámica. Estas restricciones, además de otras de tipo técnico, organizacional y direccionamiento estratégico han ocasionado una crisis preocupante, ya que el baldosín está quedando relegado por la tableta de cerámica, y el

mercado actual está siendo aprovechado por comercializadores que se proveen de materiales producidos en otras regiones.

Con la apertura económica el nivel de competencia aumentó, especialmente a nivel de pisos de cerámica, pero debido a factores como recesión económica y la desconfianza en materia de seguridad, muchas empresas del sector no han implementado las nuevas tecnologías, afectándose en su capacidad de producción.

De otra parte, las multinacionales tienen una mayor capacidad tecnológica, ya sea, por tener acceso a esta o porque sus recursos le permiten hacer inversiones mayores. Así mismo, las grandes empresas pueden desarrollar un entorno favorable en relación con los requerimientos de la demanda internacional, en el cual se puede mencionar: los estándares de calidad, producción en volumen y precios competitivos gracias a la apropiación tecnológica de producción.

2.1.5 Factores de Competencia:

- **Estrategias Y Orientación De La Competencia.** Con la apertura económica y los acuerdos de libre comercio muy sonados en este momento, la mayoría de empresas locales y nacionales están buscando orientar su producción hacia otros mercados e incluso a nivel internacional; para lo cual han diseñado estrategias basadas en el manejo de buenos estándares de calidad.

Otras orientaciones han sido la de influir más en los mercados locales con estrategias de diferenciación, además de esfuerzos a nivel de promoción y publicidad.

- **Situación Administrativa De Las Empresas.** En la medida en que las economías se desarrollan, cada vez tienen menos importancia los activos tangibles y cobran más importancia los intangibles. Esto genera la necesidad de gestionar más activamente el conocimiento administrativo en las empresas para asegurar su competitividad.

En Mármoles y Baldosines el Sol como en la mayoría de la pequeña empresa en Colombia, el conocimiento administrativo e institucional ocurre de manera informal a través de la experiencia adquirida en la actividad productiva. Así mismo, en este segmento se detecta la poca importancia que se le presta a la función planificadora a mediano y largo plazo, por lo cual la toma de decisiones se realiza sobre la marcha de los acontecimientos, sin un previo análisis de las variables, internas y externas que afectan la decisión.

Por otra parte, en cabeza de la gerencia recaen gran cantidad de funciones de otras áreas de la empresa, lo cual limita aún más su eficiencia en el direccionamiento de la empresa.

- **Disponibilidad De Fuerza Laboral.** Uno de los factores que más está beneficiando a la empresa colombiana, es la buena disponibilidad de mano de obra. Este fenómeno se volvió una constante debido a la recesión económica y la reestructuración de muchas empresas, que originó gran oferta de mano de obra calificada y no calificada con la cual puede contar el sector productivo.

Por otra parte, la alta tasa de desempleo y los efectos de la nueva reforma laboral aprobada por el gobierno en diciembre de 2002, ha permitido la disponibilidad de mano de obra relativamente económica, calificada y muchas veces con suficiente experiencia.

- **Los Proveedores Del Sector.** Con la problemática social que esta viviendo el país, el transporte por carretera se ha visto afectado en su totalidad, a su vez perjudicando al gremio empresarial ya que les dificulta el acceso a materias primas; viéndose en la obligación de pagar seguros y fletes más costosos, encareciendo así su producción, y por ende afectando al consumidor. Así pues la mayoría de empresas productoras de bienes se han visto afectadas, en razón a que estas circunstancias no le permiten ser competitivos en el sector.

La empresa Mármoles y Baldosines el Sol no tiene competencia directa en el municipio, sin embargo el costo de los fletes pueden aumentar el valor de la materia prima hasta en un 200% en el caso del rajón de mármol.

- **Los Productos Sustitutos Del Sector.** En la actualidad la mayoría de productos de consumo pueden ser reemplazados con otros de calidad similar o mayor, es por esta razón que las empresas y la industria se han visto en la necesidad de diversificar sus productos o servicios, para así poder hacer frente a la competencia externa.

En el sector de la construcción y más específicamente de las empresas fabricantes de baldosín, los productos sustitutos que mayor fortaleza tienen son las tabletas de cerámica, debido a que le ofrecen al cliente

mucho valor agregado como variedad de diseños, formas y texturas; así como un peso liviano que facilita su transporte y manipulación.

- **La Posición Competitiva Y La Intensidad De La Competencia.** Debido a la alta gama de productos que existen en el mercado, las empresas han tenido que modificar su sistema competitivo, viéndose abocados a tomar riesgos que antes no eran necesarios. Las empresas en Colombia estaban compitiendo desde una posición estable hasta hace unos pocos años; con la apertura económica esta posición se ha visto afectada, teniendo que implementar nuevas estrategias para mantenerse en el mercado, pues de lo contrario tendrían que desaparecer del medio. Ahora la competencia ha adquirido un tono más agresivo frente al consumidor.

2.3 METODOLOGIA PARA ELABORAR LA MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO O PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

2.2.1 Grupo Estratégico. Para efecto del presente estudio, se eligió el personal más idóneo de la empresa, teniendo en cuenta la experiencia, nivel de cultura, conocimientos técnicos y comerciales, motivación, entre otros.

El estudio y valoración de las amenazas y oportunidades externas, que afectan a la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, fue encargado, a un grupo de dos personas que son quienes tienen mayor conocimiento de las actividades de la organización y de los factores no controlables presentes en el entorno donde se desenvuelve la empresa.

Este grupo estratégico está compuesto por el gerente y el administrador de la empresa en estudio.

2.2.2 Lluvia de Ideas. El sistema de trabajo por lluvia de ideas permitió al grupo estratégico tener un marco muy amplio en relación con el comportamiento de cada uno de los factores que inciden en el sector de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol. Por lo cual se debatieron puntos tales como economía, política, competencia, estabilidad social, apertura económica, desempleo, y otros factores que podrían influir en la empresa manufacturera. Ver cuadro 1.

2.3.3 Selección de Amenazas y Oportunidades

➤ Amenazas

- Recesión económica
- Inestabilidad económica.
- La reforma tributaria
- Déficit fiscal
- El desempleo
- Presencia de grupos al margen de la ley
- Estancamiento de políticas para vivienda
- Plan económico del gobierno
- Productos sustitutos del sector
- Situación administrativa de la empresa

➤ **Oportunidades**

- El acceso a los créditos
- El nivel de las tasas de interés
- Crecimiento urbanístico local
- Actitud frente a la calidad y el servicio
- La nueva reforma laboral
- Regulación financiera
- Herramientas de gestión administrativa
- Tecnología básica en la empresa
- Disponibilidad de fuerza laboral
- Apertura económica

Cuadro 1. Preliminar Matriz P.O.A.M.

Clasificación factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
Recesión económica				X			X		
Inestabilidad Económica					X			X	
Reforma Tributaria						X		X	
Déficit fiscal					X			X	
Acceso a créditos	X						X		
Nivel de las tasas de interés	X						X		
Apertura económica			X					X	
SOCIALES									
Nivel De empleo					X		X		
Presencia de grupos ilícitos					X				X

Política para vivienda		X	X	
Crecimiento urbanístico local	X		X	
Act. frente Calidad y Servicio	X			X
POLÍTICOS Y GUBERNAM.				
Plan económico del gobierno		X		X
Nueva reforma laboral	X			X
Regulación financiera del G.	X		X	
TECNOLOGICOS				
Herram. de gestión Adtiva.	X			X
Tecnología básica de la emp	X			X
COMPETITIVOS				
Productos sustitutos del sector		X		X
Situación Administrativa de la empresa		X		X
Disponib. de fuerza laboral.	X			X

Fuente: Grupo estratégico

2.2.4. Análisis De Pareto

- **Análisis Ambiental de Amenazas.** De acuerdo a la lista de amenazas identificadas anteriormente, han resultado 10 amenazas. Se calcula $n1 = (n/2+1)$, lo que daría que $n1 = 10/2 + 1$ tiene un valor de 6.

Los dos integrantes del grupo estratégico escogieron independientemente las 6 amenazas más importantes para la empresa y las ordenaron partiendo de la más importante a la de menor importancia, resultando una lista de factores como se muestra el cuadro 2.

Cuadro 2. Priorización de Amenazas

Amenazas	Orden de importancia Estratega No 1	Orden de Importancia Estratega No 2	Puntuación definitiva
Recesión económica	6	4	10
Reforma Tributaria	0	3	3
Presencia de grupos al margen de la ley	0	2	2
El desempleo	2	0	2
Ineficientes políticas para vivienda	4	1	5
Productos sustitutos del sector	5	6	11
Situación Adtiva. de las empresas	1	0	1
Plan económico del gobierno	3	5	8

Fuente: Grupo estratégico.

Al mayor puntaje se le saca el 80% ($11 \times 0.80 = 8$). Con base a este resultado se procede a seleccionar solo aquellos factores que sean iguales o superiores a este. Entonces, quedan priorizadas las amenazas para Mármoles y Baldosines el Sol así:

Productos sustitutos del sector: 11 puntos

Recesión económica: 10 puntos

Plan económico del gobierno: 08 puntos

- **Análisis Externo de Oportunidades.** Se procede a calcular los factores de oportunidad más importante, tomando como base el listado seleccionado anteriormente. Aplicando $n1 = n/2 + 1$, se tiene 6 factores de oportunidad para su priorización por parte del grupo estratégico.

Según análisis independiente de los calificadores, la priorización de los factores de oportunidad más importantes para Mármoles y Baldosines el Sol, quedan distribuidos como se muestra en el cuadro N. 3

Al mayor puntaje se le saca el 80% ($12 \times 0.80 = 9.6$). Con base a este resultado se procede a seleccionar solo aquellos factores que sean iguales o superiores a este. Por lo cual, quedan priorizadas las oportunidades para Mármoles y Baldosines el Sol de la siguiente manera:

Nivel de tasas de interés: 12 puntos

Acceso al crédito: 10 puntos

Cuadro 3. Priorización de Oportunidades

Oportunidades	Orden de importancia Estratega No 1	Orden de Importancia Estratega No 2	Puntuación definitiva
Acceso al crédito	5	5	10
Nivel de tasas de Interés	6	6	12
Crecimiento urbanístico local	3	2	5
Nueva reforma laboral	4	3	7
Actitud frente a la calidad y el servicio	1	4	5
Herramientas de gestión administrativa	2	0	2
Apertura económica	0	1	1

- **Etapas de Ponderación.** Se procede a totalizar los puntos de los factores seleccionados, tanto de Amenazas como de Oportunidades, para luego realizar la ponderación mediante el siguiente procedimiento:

Factores importantes		Ponderación
Productos sustitutos del sector:	11/51	0.21
Recesión económica:	10/51	0.20
Plan económico del gobierno:	08/51	0.16
Nivel de tasas de interés:	12/51	0.23
Acceso al crédito:	10/51	0.20

- **Etapas de Clasificación.** Consiste en clasificar si la amenaza o la oportunidad posee una intensidad alta o baja de 1 a 4, donde 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza y 4 = mayor fuerza.

Factores importantes	Clasificación
Productos sustitutos del sector:	1
Recesión económica:	2
Plan económico del gobierno:	2
Nivel de tasas de interés:	4
Acceso al crédito:	3

2.2.5 Interpretación De Los Resultados. El promedio de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol se encuentra en 2.45, ligeramente por debajo del promedio general de 2.5, que es lo normal. Ver cuadro 4.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos o P.O.A.M.

Factores	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
<i>Amenazas:</i>			
1. Productos sustitutos del sector	0.21	1	0.21
2. Recesión Económica	0.20	2	0.40
3. Plan Económico del Gobierno	0.16	2	0.32
<i>Oportunidades:</i>			
Nivel de tasa de interés	0.23	4	0.92
Acceso al crédito	0.20	3	0.60
TOTAL	1		2.45

Fuente. Gestor del proyecto

$$\text{Promedio General} = \text{Ponderado máximo} - \text{Ponderado mínimo} / 2 = 2.5$$

El análisis de la Matriz de Factores Externos, determinó resultados poco favorables para el buen desempeño de la empresa mármoles y Baldosines el Sol. Existen considerables amenazas que tienen un impacto medio y alto, las cuales no le permiten a la empresa desarrollar su potencial. Estas amenazas exigen especial atención sobre todo en lo relacionado con los efectos ocasionados por la recesión económica, plan económico del gobierno y productos sustitutos del sector.

Aunque las oportunidades que presenta el entorno no son numerosas, las existentes tienen gran impacto económico dentro de la empresa, en razón a la buena disponibilidad del crédito, las tasas de interés, la nueva reforma laboral que entre otras cosas flexibiliza la jornada laboral; y la disponibilidad de mano de obra barata y con experiencia.

2.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta es quizás la herramienta más importante para la organización, ya que le permite identificar los competidores más importantes, así como conocer sus fortalezas y debilidades.

2.3.1 Características dominantes económicas del entorno competitivo.

El entorno competitivo de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, está constituido por las dos empresas fabricantes de baldosín en tintilla y la oferta de pisos en cerámica la cual es distribuida por cuatro establecimientos comerciales presentes en el municipio.

Los fabricantes de baldosín en tintilla han apropiado políticas de mercadeo similares a las adoptadas por la empresa Mármoles y baldosines el Sol, en los siguientes aspectos: suministro de crédito no mayor al 10% de las ventas, traslado del material vendido hasta el sitio de construcción dentro de la ciudad y patrocinios eventuales en actividades deportivas locales. Sin embargo cabe anotar que en los dos últimos años las empresas fabricantes de baldosín en tintilla han estado estancadas en cuanto a ventas, limitándose a producir esporádicamente por pedidos.

Dentro del sector de pisos, indudablemente la tableta de cerámica es quien establece las mejores estrategias de mercadeo mediante sistemas de crédito a seis meses cubriendo hasta el 100% del costo del material en establecimientos como COMULTRASAN, así como el manejo de políticas publicitarias agresivas por diferentes medios en las cuales resaltan una

amplia gama de diseños, colores y texturas para diversos usos en interiores y exteriores. Además producen calidades de tableta en un rango de precios mucho más flexibles que el baldosín en granito y retal de mármol.

2.3.2 Selección De Factores De Éxito Del Sector. Se identifican los factores de éxito que caracterizan a la industria en la que se mueve la empresa. En este caso, le corresponde la industria de la construcción y más específicamente el sector de pisos:

- Calidad del producto
- Gama de productos
- Servicio postventa
- Economía de escala
- Precio
- Publicidad
- Promoción

2.3.3 Ponderación De Factores. Su carácter analítico exige un manejo cuidadoso en la ponderación y clasificación de los factores, para no caer en la subjetividad. Se procede a ponderar los factores que inciden en el éxito de la industria, de tal forma que la suma sea igual a 1. Ver cuadro N. 5

2.3.4 Valores De Calificación. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están correspondiendo con eficacia al factor, donde 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza y 4 = mayor fuerza.

A criterio del investigador, los principales competidores de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, se encuentran en una posición competitiva muy similar, por lo cual se procedió a agruparlas en un solo bloque. Estas empresas afrontan una situación muy crítica debido a su baja participación en el mercado y a la nula diversificación de sus productos, en razón a que solo trabajan el baldosín de tintilla que ha perdido mucho terreno frente a la tableta de cerámica e incluso al piso de mármol.

En el cuadro N. 5 se observa que la calidad del producto, seguido de la gama de diseños y la economía de escalas, son los factores críticos de mayor importancia para el éxito del sector. Por su parte la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, ha sabido aprovechar algunas fortalezas del sector para obtener competitividad, en las cuales se destaca la calidad del producto, variedad de diseños y política de precios.

Cuadro 5. Matriz del Perfil Competitivo

Factores empresariales de éxito	Ponderado de la industria	MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL		COMPETENCIA (La estrella y Piso mármol)	
		Clasificación	Res. Pond.	Clasificación	Res. Pond.
Calidad del producto	0.20	4	0.80	2	0.40
Gama de productos	0.18	3	0.54	2	0.36
Servicios postventa	0.07	2	0.14	1	0.07
Publicidad	0.13	2	0.26	1	0.13
Promociones	0.09	1	0.09	1	0.09
Competitividad en precio	0.15	3	0.45	3	0.45
Economía de escalas	0.18	2	0.36	1	0.18
Totales	1	15	2.64	13	1.68

Es importante aclarar que las cifras revelan la fuerza relativa de Mármoles y Baldosines el Sol con respecto a la competencia local, pero no es parámetro preciso, y debe combinarse con otras herramientas estratégicas.

5. AUDITORIA INTERNA

Las áreas funcionales de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, tienen fuerzas y debilidades. El establecimiento de los objetivos y las estrategias se deben establecer en este caso con la intención de capitalizar las fuerzas internas y superar las debilidades. Es por lo tanto muy necesario para la empresa identificar en forma precisa sus puntos fuertes principales y su vulnerabilidad crítica.

3.1 CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

Consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la fábrica de mármoles y baldosín, en relación con los diferentes procesos de la administración, a saber: planeación, organización, dirección y control.

Para efecto del presente análisis se aplicó una encuesta a nivel organizacional (ver encuesta anexo B), con el propósito de establecer un diagnóstico general de la fábrica en las diferentes actividades enunciadas.

3.1.1 Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización.

La empresa tiene claridad que sus fortalezas que están concentradas en el área de producción, como son: la calidad de los materiales, la comodidad y amplitud de las instalaciones y la buena capacidad instalada. Así mismo, la fábrica posee instalaciones propias, ubicación adecuada y sobrada capacidad instalada, que le permite aumentar sus niveles de producción en

cualquier momento sin incurrir en costos fijos adicionales; además realiza actividades conexas y complementarias al negocio lo cual le da una ventaja competitiva y el óptimo aprovechamiento de los recursos productivos disponibles.

Por otra parte, se es consciente de las debilidades respecto a la falta de un eficiente programa de mercadeo y direccionamiento estratégico acorde a la nueva realidad económica del país. Así mismo, reevaluar viejos paradigmas administrativos los cuales en alguna época fueron efectivos, pero que en la actualidad son obsoletos.

3.1.2 Comunicación y medición de objetivos en la organización. La empresa Mármoles y Baldosines el Sol, presenta grandes deficiencias de planificación. Los objetivos de la empresa no son medidos ni comunicados dentro de la organización, los empleados trabajan con base en las órdenes precisas del gerente, limitando la función administrativa a coordinar la producción según los requerimientos del mercado y solucionar los problemas que se presentan en la marcha.

3.1.3 Definición de políticas, metas y planes de acción de la empresa. En la actualidad la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, afronta una situación de recesión muy similar a muchas empresas nacionales, sin embargo lo más delicado es su inercia frente a esta situación, ya que abandonó las metas de ventas e inversión en infraestructura que se estaban manejando en años anteriores, sucumbiendo cada vez más en la crisis.

Por otra parte, la empresa no tiene definidas sus políticas organizacionales, que le permitan alcanzar sus metas, lo cual, ha conducido a la fragilidad

competitiva en estos tiempos de crisis. Así mismo, no se han realizado planes de acción para contrarrestar los efectos del estancamiento productivo.

3.1.4 Planes de contingencia. A pesar de no contar con planes de contingencia específicos para el negocio medular de fabricación de mármol y baldosines, la fábrica tiene la ventaja de realizar actividades complementarias relacionadas con la actividad principal, como es la instalación de pisos de mármol, pulida, brillada y cristalizada de pisos. De igual manera, ocasionalmente comercializa tableta de Cúcuta, la cual, por su economía tiene bastante aceptación en los estratos bajos.

Por otra parte, cabe mencionar la compra reciente de un torno, con el objeto de diversificar el negocio en otros campos de acción como es la metalmecánica. Esta actividad aunque no está directamente relacionada con el negocio medular, es una estrategia válida que aprovecha algunas fortalezas de la empresa tanto físicas como del recurso humano.

3.1.5 Manejo de procesos efectivos de presupuestos. El proceso administrativo de manejo de presupuestos en la empresa es nulo, incluyendo las áreas más críticas como las de producción y ventas. El manejo de flujos de efectivo, pronóstico de ventas y requerimiento de materiales, entre otros, son tratados sobre la marcha de las actividades, trayendo consigo problemas de previsión y cuellos de botella que afectan la eficiencia en la actividad productiva.

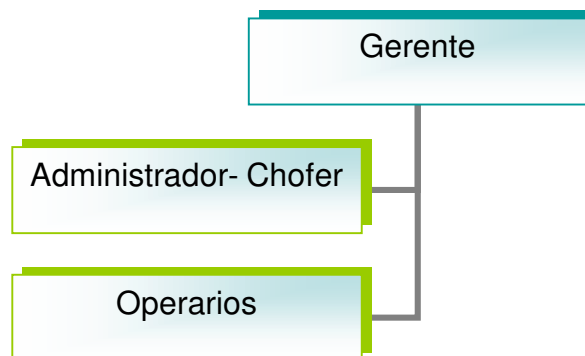
3.1.6 Estructura Organizacional clara y adecuada. Actualmente la empresa no tiene una estructura organizacional definida, lo cual dificulta una

mejor utilización del personal con que cuenta la empresa y los medios de apoyo existentes para ejecutar las labores diarias.

Su estructura cuenta con el gerente-propietario, el cual está encargado de la totalidad de las funciones administrativas incluyendo el manejo de personal y otras funciones conexas; un administrador que eventualmente debe desempeñarse como obrero, chofer, y vendedor, dependiendo de las circunstancias; finalmente están los operarios que normalmente se rotan las funciones dependiendo de las necesidades de producción, ver figura N. 1. No existe unidad de mando definida para los operarios, por lo cual pueden recibir órdenes del gerente y administrador.

Así mismo, ocasionalmente se contrata personal temporal para atender oficios relacionados con la producción.

Figura 1. Estructura organizacional actual de Mármoles y Baldosines el Sol



En términos generales, la organización asume en cabeza del gerente demasiada carga de responsabilidades, las cuales obviamente no puede atender con eficacia, dando lugar a cuellos de botella en aspectos tan

importantes como la planeación, mercadeo y manejo de herramientas administrativas de control.

3.1.7 Conocimiento claro de funciones y responsabilidades. La empresa Mármoles y Baldosines el Sol, no tiene estructurada la descripción de funciones para cada puesto de trabajo y más aún, no se ha hecho un estudio consciente de las necesidades de personal en la organización.

Ante la carencia de la definición de funciones y responsabilidades en forma escrita, éstas son comunicadas de forma verbal, lo cual ocasiona que se cometan fallas por mala interpretación en la comunicación, y/o accidentes por omisión de ciertos detalles.

En la actividad de reclutamiento y selección de personal operativo, se tiene como mecanismo realizar un proceso de inducción y aprendizaje de funciones, especialmente en el manejo adecuado de máquinas y herramientas especializadas.

Por otra parte, se observa un bajo compromiso de los empleados hacia la empresa y falta de sentido de pertenencia, el cual vuelve más crítico el hecho de no contar con un manual de funciones.

3.1.8 Implementación de sistema de evaluación y control. El control de actividades inherentes a la producción, aprovechamiento óptimo de recursos y eficiencia en los puestos de trabajo son realizados en forma visual. Sin embargo, estos se han dejado de hacer de manera adecuada, debido a la reducción de personal y la baja en los volúmenes de ventas.

En consecuencia, se observa que los trabajadores tienen cierta libertad para realizar sus funciones, lo cual ha traído inconvenientes de eficiencia, aunque no del manejo de calidad, debido al poco compromiso que adquieren hacia la empresa.

Por otra parte, cabe destacar la existencia de mecanismos para evitar el despilfarro de material, así como un control en libros de las ventas diarias y existencia de cartera.

3.1.9 Manejo adecuado de control de inventarios. En la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, el manejo dado en tema de inventarios no pasan del conteo físico en bodega de producto terminado y su correspondiente anotación en libros.

Para efecto del mismo se realiza de manera inmediata en el momento de ser fabricado y de manera periódica cada seis meses, sin embargo no se realiza estudio y control en relación con el costo de mantenimiento de los mismos y manejo de inventarios de seguridad.

Para efecto de realizar el control de los materiales terminados que existe en bodega se llevan un mecanismo parecido al kárdex, el cual deja saber el stock de cada producto, sin especificar características.

Lo adecuado para el correcto control administrativo de los recursos, es llevar inventarios de materias primas, productos en proceso, productos terminados, con su correspondiente monitoreo en relación con los costos de manejo, mecanismo necesarios para determinar los índices de desperdicio de material, espacio, seguros y mano de obra, con el fin de minimizarlos.

3.1.10 Proceso de selección e inducción del Personal. El proceso de selección de personal en la organización se basa principalmente en la realización de una entrevista y solicitud de una hoja de vida que contenga datos básicos de información personal, experiencia y una recomendación. La entrevista tiene como objeto medir algunas características de la personalidad y tener un mayor conocimiento acerca de la experiencia laboral del trabajador y su relación con las funciones a realizar en la empresa. Por política de la empresa se prefiere al personal que tenga experiencia en el sector de la construcción, que tenga buena actitud hacia el trabajo y desee recibir capacitación en otros aspectos importantes para la organización.

En el proceso de inducción, se realiza una actividad de orientación del trabajador al sitio de trabajo, transmitiendo en forma clara algunos aspectos básicos de la cultura organizacional y unidad de mando; igualmente se explica algunas funciones técnicas del puesto del trabajo si es el caso, especialmente si va a operar máquinas automáticas.

Finalmente se comunica el sistema de horario para la jornada laboral, retribución económica, seguridad social y aspectos de seguridad industrial.

3.1.11 Programa de promoción y estímulos al personal. La empresa Mármoles y Baldosines el Sol no ha desarrollado ningún sistema de promoción o estímulos al personal, tendiente a aumentar la motivación e impulso hacia la acción. Sería muy ventajosa la implementación de un programa de estímulos en la organización, tendientes a desarrollar un mayor sentido de pertenencia por la empresa.

Cabe anotar que la actividad más parecida que desarrolla la empresa en cuanto a programas de motivación, consiste en una remuneración adicional

eventual por la colaboración activa en la realización de servicios complementarios que realiza la empresa, como son las instalaciones de mármol y pulidas de pisos.

3.1.12 Implementación de normas de seguridad industrial. Las condiciones de trabajo de la empresa en el área de producción hace indispensable la implementación de normas de seguridad industrial con el objeto de favorecer la salud, evitar accidentes de trabajo y mantener un ambiente de trabajo.

La empresa Mármoles y Baldosines el Sol, aplica estos conceptos de seguridad, mediante la promoción en el uso de elementos necesarios de protección de acuerdo al riesgo de cada actividad. En la fábrica son suministrados periódicamente elementos de seguridad industrial como guantes, impermeables, tapa oídos, y botas de caucho. Así mismo se hace entrega de los elementos de seguridad industrial.

Algunas normas básicas de seguridad son informadas verbalmente, sin embargo la organización no cuenta con un manual de normas de seguridad específicas para las condiciones de la empresa, el cual debe ser de entero conocimiento de todos los empleados.

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

3.2.1 Manejo de base de datos de sus clientes. La empresa no lleva registro alguno de sus clientes habituales y potenciales, lo cual es una gran falencia en la logística de mercadeo, teniendo en cuenta que toda empresa

se debe a sus clientes, y por lo tanto, la importancia de manejar datos estadísticos y referenciación específicas de cada uno de ellos. Cabe anotar que la única constancia de ellos, son los datos registrados en las respectivas facturas de venta, sin embargo es un sistema poco práctico para el manejo de la información.

En estas circunstancias, la empresa ha tomado la decisión de realizar gestiones de mercadeo directamente en las obras de construcción, a potenciales compradores del baldosín y mármol.

3.2.2 Garantías postventa que ofrece la fábrica a sus cliente. La empresa Mármol y Baldosines el Sol, garantiza sus productos en razón a la calidad, la cual está soportada con base en un riguroso proceso de fabricación estandarizado que no permite defectos en el producto final, debido a que si los presentara, la baldosa se romperá en el proceso de pulido.

Así mismo, este tipo de baldosín se puede garantizar para una vida útil mayor de 20 años, debido a que está construido con materiales apropiados para tráfico pesado.

También se ofrece al cliente la entrega de los materiales a domicilio e instalación y pulida del baldosín y mármol. Esta labor igualmente se garantiza aportando mano de obra experta y calificada, para lograr el máximo de satisfacción al cliente en cuanto a textura y brillo.

Después de realizar la entrega del material, la empresa acostumbra visitar la obra donde fue instalado el baldosín, con el fin de retroalimentar información referente a la calidad del producto y satisfacción del cliente; como también para responder por cualquier falla de fabricación del mismo.

3.2.3 Transmisión de cultura de calidad y servicio. Si hay algo rescatable en la fábrica es el hecho de tener implementada una cultura organizacional basada en el respeto, la honestidad hacia sus clientes y trabajadores, el cumplimiento, y preocupación constante por mantener buenos estándares de calidad. Los compromisos siempre se cumplen en los términos acordados.

Así mismo, la organización en todos sus niveles tiene bien claro su compromiso por detectar y dar a conocer oportunamente las fallas que se puedan presentar, para su pronta solución. Las máquinas, equipos y herramientas son revisados y ajustados periódicamente para que el baldosín mantenga sus atributos de calidad.

El mecanismo de acercamiento más utilizado es la charla con los empleados, en las cuales se destaca la importancia de la calidad y los aspectos de manejo críticos para el logro de la calidad total a lo largo del proceso productivo.

La fábrica ha ido construyendo a través de los años un buen nombre, a partir de esfuerzos enfocados hacia la satisfacción del cliente. Sin embargo, en algunas ocasiones ésta atención se ve afectada por el mal estado de ánimo del vendedor, lo cual perjudica la imagen y voluntad de la empresa.

3.2.4 Políticas de la fábrica para lograr plena satisfacción al cliente. La empresa en vez de pautas o reglas administrativas para el apoyo del trabajo hacia las metas de la organización, destaca algunas fortalezas que le han permitido sostenerse en el mercado y buscar ventaja competitiva, éstas son:

- *Manejo de calidad:* indispensable para el sostenimiento dentro del mercado, se hace referencia en la calidad de las materias primas

utilizadas en el proceso. Es rescatable el hecho de que a pesar de los altibajos del negocio, la calidad del material y producto final siempre ha sido buena y se ha intentado innovar.

- *Cumplimiento.* Cuando se compromete la palabra para la entrega de algún pedido, se tiene muy en claro que se debe cumplir, a menos que se presente un impedimento de fuerza mayor.
- *Innovación:* Aunque no se hace constantemente, se procura diseñar nuevos estilos de baldosín, con el objeto de tener una gama considerable de muestras.
- *Infraestructura.* La fábrica posee unas instalaciones adecuadas y grandes, se cuenta con maquinaria especializada para realizar de manera óptima el proceso productivo, además de contar con el suficiente conocimiento acerca del oficio.

3.3 CAPACIDAD FINANCIERA

3.3.1 Rentabilidad Operacional (Margen). El análisis del Estado de Resultados del Mármoles y Baldosines el Sol, a 31 de diciembre de 2002, presentó la siguiente rentabilidad en su margen de operación, con base a unas ventas netas de \$60.000.000. y una utilidad operacional de \$3.699.000. Ver anexo C.

$$M \text{ arg en} = \frac{U \text{ tilidad.de.operación}}{V \text{ entas.Netas}} \quad M \text{ arg en} = \frac{3.699.000}{60.000.000} = 0.0617$$

Esto quiere decir que por cada peso vendido en 2002, se obtuvo una utilidad operacional de 6 centavos. Cifra muy baja en relación con las ventas obtenidas.

3.3.2 Rentabilidad Neta Final. Al concluir el año 2002, la utilidad del ejercicio fue de \$1.091.350 que comparada con las ventas netas equivalentes a \$60.000.000.00 representó el siguiente margen neto de ganancias:

$$M \text{ arg en.}N \text{ eto} = \frac{U \text{ tilidad.}N \text{ eta}}{V \text{ entas.}N \text{ etas}} \quad M \text{ arg en} = \frac{1.091.350}{60.000.000} = 0.0182$$

Este resultado indica que por cada peso correspondiente a ventas de 2002, se generó una utilidad después de impuestos de 2 centavos. Es un indicador bastante preocupante, por lo cual se debe realizar un detallado análisis de costos.

3.3.3 Planeación Tributaria. El pago de impuestos es realizado por la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, dentro de las fechas y condiciones expuestas por la DIAN y demás entes gubernamentales. La empresa paga normalmente al estado Impuesto de Renta e Industria y Comercio, los cuales para no tener problemas de última hora, realiza la respectiva provisión a final de año. De esta manera no se presenta ningún inconveniente con la Administración de Impuestos DIAN, como lo son sanciones e intereses.

3.3.4 Crecimiento De Activos. Los activos que constituyen la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, están basados en edificios, construcciones,

maquinaria y equipo, muebles y enseres y vehículo de transporte. Estos activos han crecido en el último año en un 18%, debido a la compra de un torno, el cual fue adquirido a través de un crédito bancario que a la fecha presenta un saldo de \$18.200.000.

Cabe anotar que la empresa tiene capacidad instalada subutilizada equivalente en un 60%, por lo cual no amerita realizar más inversiones en activos fijos de producción. Así mismo, se aclara que el torno comprado en la empresa tiene como propósito incursionar en nuevos servicios conexos a la actividad principal de la fábrica.

3.3.5 Capacidad De Análisis Financiero. La Fábrica de Mármoles y Baldosines el Sol a pesar de que posee en nómina una persona capacitada para realizar análisis financiero, ésta no lo realiza debido a las múltiples ocupaciones que tiene en el área de producción.

Esta situación puede conducir a la organización a desaprovechar información útil de desempeño en la gestión empresarial.

3.3.6 Razones Financieras. Con base al estado financiero del año 2002, la Empresa Mármoles y Baldosines el Sol, realizó el análisis respectivo, el cual le permitirá tener conocimiento de la posición financiera de la empresa y le ayudaran a descubrir las tendencias en sus operaciones. Ver anexo D.

➤ **Razones de Liquidez año 2002**

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{35.600.000}{4.962.650} = 7.17$$

Esta razón indica que por cada peso de deuda en el corto plazo, la empresa dispone de \$7.17 para responder.

En la actualidad la empresa tiene una liquidez inmediata excelente, lo cual es un indicador de solvencia para el pago de obligaciones a corto plazo.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Líquido}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{7.600.000}{4.962.650} = 1.53$$

Esta razón indica que por cada peso de deuda, la empresa dispone en forma inmediata de \$1.53 para cancelarla, sin tener en cuenta el valor de los inventarios. Este factor sigue siendo una fortaleza de la empresa.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$= 35.600.000 - 4.962.650 = 30.637.350$$

Indica que el valor de los activos corrientes, sobrepasa al valor de los pasivos corrientes en \$30.637.350.

➤ Razones de Endeudamiento año 2002

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{23.162.650}{142.252.000} = 0.16$$

Esto quiere decir que por cada peso del Activo de la Empresa \$0.16 son de los Acreedores. Este resultado indica que la empresa tiene buena capacidad de endeudamiento, por lo tanto, puede obtener créditos de sus proveedores o Bancos hasta enajenar el 75% de sus activos.

➤ **Solvencia año 2002**

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} = \frac{119.089.350}{142.262.000} = 0.84$$

Esta razón indica que la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, es solvente en un 84%, lo que hace que sea financieramente segura.

3.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

3.4.1 La distribución de planta para la línea de producción. La fabrica de mármol y baldosín maneja una distribución funcional o por proceso debido a la naturaleza del producto elaborado y a la demanda intermitente del mismo. Este tipo de distribución caracterizado por el almacenamiento temporal, requerimiento de transporte interno y maquinaria difícil de mover, ha sido bien manejado por la fabrica en la medida de sus posibilidades, teniendo en cuenta un buen manejo del espacio y distancias recorridas.

Sin embargo la distribución actual podría optimizarse mediante una disposición de la línea en U, que permitiera reducir al máximo los costos en transporte, el cual es un factor muy importante debido a la naturaleza pesada de las materias primas y el producto terminado.

La mayor dificultad que existe para optimizar la distribución de planta, consiste en una división central fija, debido a que está construida en dos niveles, lo cual le impide extender más el área en la cual se procesa el baldosín. Esta restricción no ha permitido ser más flexible en la distribución de la línea de producción, e igualmente limita el espacio de almacenamiento y sitio de cargue y descargue de materiales.

3.4.2 Manejo de apropiada tecnología en los procesos. Se puede decir que la organización maneja conocimientos tecnológicos empíricos adquiridos mediante la experiencia, y posee la maquinaria y el equipo necesario para la implementación de éstos conocimientos mediante la fabricación de productos adecuados a las necesidades y requerimientos del mercado regional.

Las máquinas aunque no son de tecnología reciente, ofrecen un óptimo desempeño en el proceso productivo, y mínimo despilfarro de material; las herramientas más convencionales son las adecuadas para la actividad y se les suministra mantenimiento preventivo y curativo.

3.4.3 Optimización de la capacidad de planta de acuerdo a la demanda. En la actualidad la fábrica cuenta con una capacidad instalada muy superior a la capacidad utilizada (aproximadamente en un 60%), especialmente en maquinaria de gran inversión y espacio construido. Este factor de capacidad representa la mayor fortaleza de la fábrica, en caso de adoptar estrategias agresivas de comercialización, debido a que no se incurriría en costos fijos de producción.

En los últimos años la crisis económica que atraviesa nuestro país ha ocasionado la disminución de la demanda de baldosín y retal de mármol, lo

cual ha originado la sub-utilización de la mayoría de máquinas, debido a que únicamente se les da utilidad por espacios cortos de tiempo durante el día. En razón a lo anterior, es urgente buscar estrategias adecuadas para la reactivación de la fábrica, aprovechar esta capacidad instalada para generar más puestos de trabajo y crecimiento empresarial.

3.4.4 Control efectivo de la producción. En los tiempos actuales, caracterizados por las bajas ventas, la empresa ha debido trabajar únicamente lo necesario para cumplir con los pedidos de material y el mantenimiento de un nivel óptimo de inventario, por lo cual la producción es fácil de controlar.

Sin embargo en años anteriores se falló relativamente en este aspecto, lo cual ocasionó excedentes de inventarios en líneas de producción muy difíciles de comercializar.

3.4.5 Control de inventarios en la fábrica. La empresa Mármoles y Baldosines el Sol, maneja un sistema de control de inventario manual, similar al permanente en razón al manejo bajo de artículos, lo cual le permite tener información actualizada de las existencias de productos para la venta en las diferentes líneas de producción.

Dicho control se sustenta en anotaciones permanentes en libros, donde además se encuentran clasificados por modelos de material.

El conteo físico del inventario para detectar errores y carencias, se realiza semestralmente tanto para la materia prima como para los productos procesados.

Una falencia en la administración de inventarios de la fábrica consiste en la exhibición y almacenamiento de materia prima sin ninguna protección de seguridad, en el área externa de la fábrica.

3.4.6 Análisis de costos de manejo de inventarios. Los inventarios son necesarios, pero también es importante destacar que una empresa sufre financieramente si tiene demasiados o pocos inventarios.

El análisis de costos de manejo de inventarios es un factor que muchos gerentes pasan por alto o no miden las repercusiones económicas que acarrearán el mantenimiento de estos, como el costo del capital invertido, costo del espacio ocupado, costos de manipulación, costo de mantenimiento, robos, deterioro, entre otros.

Es de anotar que la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, presenta deficiencias en este aspecto, limitando su acción a tener suficiente inventario, sin previo análisis del pronóstico de ventas.

3.4.7 Estudio de tiempos y movimientos en las operaciones. El análisis de tiempos y movimientos busca la implementación de métodos mejorados para alcanzar una mayor eficiencia.

En la fábrica el control de tiempos está dado por temporizador adaptado en las máquinas con las cuales se realiza los procesos de producción del baldosín, en las funciones de vibrado, prensa, pulida y brillo; cuya relación hombre máquina maneja tiempos estrictos de proceso y espera.

Por otra parte, se llevan estadísticas de tiempos para el proceso de determinadas cantidades de material. Así, por ejemplo se sabe que la trituradora procesa 70 kilos de material en 5 minutos, la pulida demora 25 segundos y el brillado 12 segundos, con tiempos de espera de 7 segundos.

En cuanto a evaluación de movimientos, no se realiza análisis alguno, dando plena libertad al operario para desempeñarse a su acomodo. Este aspecto sin embargo no tiene mayor relevancia en la fábrica debida a la naturaleza del trabajo.

3.4.8 Diseño óptimo de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo deben estar diseñados de acuerdo al estudio de movimientos. En relación con este tema, la organización no ha realizado valoraciones sistemáticas, pero ha procurado designar un área adecuada para el operador, dependiendo de la actividad que desarrolle.

Así mismo, con el espacio disponible se ha creado una distribución adecuada para que cada actividad no interfiera con las demás, ni obstaculice el buen desarrollo productivo.

3.4.9 Sistemas de control de calidad en las etapas de los procesos. La forma como se realiza el control de calidad de los procesos es visual, mediante la supervisión en las operaciones más críticas del proceso, como son el manejo de mezclas siguiendo los parámetros o porcentajes establecidos para cada tipo de material.

De igual forma se verifica que las máquinas estén funcionando de manera óptima para que igualmente desarrollen los niveles óptimos de eficiencia en cada una de las etapas del proceso.

3.4.10 Manejo de programas claros de capacitación para la calidad. Un programa claro de capacitación para la calidad no lo hay en la empresa, teniendo en cuenta que un programa óptimo debe diseñar estrategias orientadas a fortalecer una cultura de calidad, delegar responsabilidades, asignar recursos y manejo de herramientas que faciliten su valoración y retroalimentación.

Este factor de necesario manejo en toda actividad productiva, no tiene en la organización un manejo claro y carece de un diseño logístico para su implementación.

A cambio de lo anterior, la gerencia busca persuadir a sus empleados mediante recomendaciones para crear un pensamiento y cultura de responsabilidad, de pertenencia por la empresa y de compromiso mutuo, en procura de asegurar la propia supervivencia de la empresa y empleo de sus trabajadores.

3.5 AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

3.5.1 Funcionamiento del departamento de investigación y desarrollo. La empresa Mármoles y baldosines el Sol, no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo I.D., al igual que de personal calificado, que

pueda asumir el compromiso y riesgo frente al conocimiento de las fortalezas y debilidades del producto ante el mercado competitivo.

A nivel de la dirección, la empresa procura crear innovación en los estilos del baldosín y crea un ambiente adecuado en sus empleados para que exista colaboración con ideas e iniciativas acerca de la forma para mejorar los procesos de producción.

Así mismo, estos esfuerzos se complementan con visitas a fábricas en Bogotá con el fin de mirar las nuevas tendencias y buscar hacer nuevos estilos de baldosín.

3.5.2 Asignación adecuada de recursos para realizar I.D. El desarrollo de programas de investigación y desarrollo I.D., tiene implicaciones económicas que deben ser definidas previamente.

La organización actualmente, no tiene la asesoría y conocimiento suficiente de la importancia o beneficio de este tipo de programa, por lo cual no ha asignado recurso alguno. Sin embargo el gerente dice tener voluntad para asignar los recursos necesarios, dirigidos a lograr innovaciones importantes que puedan lograr satisfacer a clientes potenciales.

3.5.3 Avances técnicos y estrategias de I.D. de la competencia. Las fábricas de baldosín de la región en términos de tecnología están en una situación inferior que la fábrica de baldosines el sol.

Sin embargo las empresas nacionales y multinacionales han tenido avances importantes en el desarrollo e innovación de pisos, especialmente a través de

la tableta en cerámica, que les ha permitido crear ventaja competitiva mediante el uso de materiales livianos y gran variedad de gamas, diseños y colores.

Estas empresas reconocidas en el mercado como Alfa, cerámicas Italia y Corona, tienen buena participación en el mercado local, a través de distribuidores autorizados, los cuales además se benefician de la estrategia publicitaria lanzadas por éstas empresas.

3.5.4 Éxitos alcanzados en innovación mediante I.D. La organización ha logrado cristalizar ideas innovadoras mediante la experimentación a prueba y error, para la creación de nuevos diseños de baldosín, las cuales han tenido gran aceptación entre la clientela; contando hoy en día con estilos propios que le dan identidad a la organización.

También, mediante la investigación se ha logrado hallar métodos óptimos para reducir los desperdicios y utilizar los residuos de material como materia prima en el proceso productivo.

3.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.6.1 Seguimiento a la competencia (Benchmarking). A nivel de las provincias de Vélez y Ricaurte, existen únicamente dos fábricas de baldosín, a las cuales la empresa acostumbra realizar seguimiento en cuanto a precios para los productos similares, con el objeto de manejar igual política en este aspecto.

Así mismo, se analizan los productos similares que ofrece el mercado, en cuanto a calidades y cualidades, especialmente para medir las fortalezas y debilidades de la empresa. De igual manera, la forma como la competencia realiza publicidad y promoción.

Sin embargo, no se ha realizado esfuerzos importantes para acortar la gran brecha que existe con relación a la tableta de cerámica, la cual tiene muy buena aceptación en el mercado.

3.6.2 Fortalezas de la competencia. Dentro de las fortalezas que tiene la competencia, se destacan las que maneja los comercializadores directos, especialmente en cuanto a la tableta de cerámica; estas son:

Ubicación: Existen distribuidoras de cerámicas para piso localizadas en el centro de la ciudad, lo cual es un factor importante de mercadeo y de llegar al cliente.

Tipo de material que ofrecen: La mayoría de oferentes de materiales para construcción, ofrecen la tableta de cerámica, la cual tiene algunas ventajas respecto al baldosín en granito o en mármol, especialmente en cuanto a modelos, diseños y peso liviano, por lo cual, su utilización es apropiada en edificaciones altas.

Fácil mantenimiento: Especialmente en lo que se refiere al aseo diario. Tiene la desventaja de desmaltarse y rallarse con facilidad.

Variedad de materiales: Por lo cual las grandes fábricas como corona, cerámicas Italia y alfa pueden ofrecer variedad de precios según las características de la tableta.

Promociones: En la medida que las empresas tienen saldos de inventarios o modelos discontinuados, realizan promociones importantes, mediante el manejo de precios bajos.

3.6.3 Ventajas competitivas de la fábrica. La empresa Mármol y Baldosines el Sol, es la única en la región que ofrece productos derivados del mármol, en la cual se destaca el baldosín opaco y brillado, guarda-escobas y retal de mármol.

La calidad de los materiales es muy superior al que ofrece la competencia. El baldosín de mármol ofrece grandes ventajas en cuanto a resistencia, la cual la hace apropiada para requerimientos de tráfico pesado. Así mismo, no se desmalta con facilidad y su pulida o brillo tiene buena durabilidad.

El baldosín en granito es un piso ideal para locales comerciales; centros de salud; instituciones educativas, religiosas y culturales, ya que éstas están expuestas a un mayor ritmo de desgaste, muy bien asimilado por este tipo de material en razón a sus características de dureza y resistencia excelente.

En cuanto a precios, la fábrica maneja una política de precios muy favorable, los cuales están incluso por debajo de los establecidos por las fábricas del mismo sector, ubicadas en Tunja, Duitama, Bogotá. Este factor ha permitido que constructores de poblaciones vecinas prefieran los productos de la empresa.

La fábrica utiliza la materia prima (mármol en rajón), para el proceso de productos que se complementan, es decir, que no quedan excedentes ni da lugar a despilfarros; obteniéndose el retal de mármol para venta directa y el

triturado y la marmolina de granito para el baldosín, lo cual permite reducir costos.

Se ofrecen servicios complementarios a la actividad normal de la fábrica como es la instalada y pulida de baldosín y mármol donde lo requiera el cliente, lo cual permite cubrir todo el proceso y así obtener plena satisfacción del cliente

Se ofrece garantía en relación con la calidad del material y el trabajo de instalación si es el caso, asumiendo los costos necesarios.

Finalmente se destaca el hecho de que se ofrece al cliente una entrega de los materiales a domicilio.

3.6.4 Conocimiento respecto a políticas y precios de la competencia. En el municipio de Barbosa y su área de influencia se realizan sondeos sobre la política de precios manejada por distribuidores de materiales de construcción específicamente en lo que tiene que ver con pisos y enchapes.

De igual manera, se procura la actualización en este aspecto, a través de empresas de confianza ubicadas en la ciudad de Bogotá, (Baldosines Alpes) el cual le permite a la empresa obtener información en lo referente a precios, nuevas tendencias, materias primas y situación actual de ventas del baldosín; así como lo referente a precios de maquinaria y equipo de mayor eficiencia.

3.8 METODOLOGIA PARA ELABORAR LA MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

3.7.1 Evaluación de la posición relativa de costos de la empresa. Por las características de los productos que fabrica la empresa, los costos de transporte de la materia prima son los que causan mayor impacto en las finanzas de la empresa.

La fábrica de baldosín tiene relativas ventajas en el suministro de algunas materias primas importantes como la arena, la cual es traída de lugares cercanos como Tunja y Moniquirá que se encuentran a media hora de distancia de la fábrica, con costos que no superan los \$15.000 la tonelada.

Por su parte, el cemento es comprado en establecimientos comerciales de la ciudad de Barbosa a precios competitivos en razón a que en el último trimestre su precio bajó en 28%, y además el municipio se ve favorecido por su cercanía a fábricas importantes del material, ubicadas en San Gil Santander y Sogamoso Boyacá.

El costo de flete por transporte de la piedra de mármol es el factor más crítico de la fábrica en razón a que se elaboran productos con varias clases de mármol, las cuales deben ser compradas y transportadas desde lugares apartados del país como Neiva Huila, Ibagué en el Tolima, San Gil Santander y Mutíscua en Norte de Santander, con un costo de transporte hasta de \$50.000 la tonelada.

Por otra parte, el recurso humano necesario para el desarrollo normal de la actividad productiva no necesita ser calificado, contándose con suficiente mano de obra a un costo promedio de un salario mínimo legal vigente.

3.7.2 Costos de competitividad de la empresa. El baldosín en granito y pisos en retal de mármol aunque están dirigidos a un segmento de la

población con requerimientos de pisos para tráfico pesado, la empresa Mármol y Baldosines el Sol está sacando al mercado un baldosín de mediano espesor y peso el cual es vendido a razón de \$12.000 el M², situándose no más de \$2.000 por encima del costo promedio del metro cuadrado de la tableta de cerámica.

La empresa utiliza los productos y subproductos resultantes del proceso general del mármol, por lo tanto no da lugar a despilfarros y desechos que produzcan sobre costos en la actividad de la fábrica. Es así que los residuos sólidos del mármol son triturados para producir granito, y los desechos producidos en el corte de guardaescoba y por baldosín partido son molidos para reutilizarlo como hormigón en el proceso de nuevos productos.

Otro factor que le ofrece una ventaja competitiva en costos a la fábrica es el hecho de contar con un aljibe propio, el cual ofrece suministro de agua muy económico en cantidad y calidad suficiente para los requerimientos de la fábrica.

En relación con los costos de mercadeo, la empresa está desarrollando un programa publicitario radial, el cual representa una inversión mensual de \$100.000 y ha ubicado mostrarios de baldosín en tres ciudades vecinas con el objeto de promocionar los productos de la fábrica y medir su nivel de aceptación en nuevos mercados.

Finalmente cabe anotar que mediante prueba y error se están desarrollando nuevos diseños de baldosín y línea de productos de menor grosos con el objeto crear competencia a las empresas que fabrican tableta de cerámica.

3.7.3 Selección Del Grupo Estratégico. La selección del grupo estratégico para la realización del diagnóstico interno de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, correspondió al gerente y el administrador, debido a que son las únicas personas que poseen los conocimientos suficientes y generales de la empresa, en calidad de propietarios. El administrador es igualmente el gestor del proyecto, lo cual le permite su desenvolvimiento en la investigación y dentro de la empresa.

Cabe anotar que al grupo estratégico se les previno de no caer en la subjetividad y manejo de intereses, debido a su condición de propietarios.

3.7.4 Lluvia de Ideas. La identificación de las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la empresa fueron manejadas a través de lluvia de ideas, la cual permitió obtener un marco de referencia más amplio, y así extractar la información más representativa e importante para el análisis y evaluación de los factores que repercuten en las actividades normales de Mármoles y Baldosines el Sol.

3.7.5 Selección de Fortalezas y Debilidades. Por consenso el grupo estratégico identificó los factores de fortaleza y debilidad que tienen mayor incidencia dentro de la organización en los diversos departamentos que conforman la empresa.

➤ **Fortalezas:**

- Lleva planes de contingencia
- Existe un proceso claro de selección e inducción del personal
- Implementación eficaz de normas de seguridad industrial

- ◇ Existen garantías postventa a sus clientes
- ◇ Se transmite cultura de calidad y servicios en la organización
- ◇ Se maneja buenos estándares de calidad en el producto y servicio
- ◇ Satisfacción de los clientes.
- ◇ Se tiene implementada una política de precios favorable
- ◇ Existen medidas e instrumentos para evitar los despilfarros
- ◇ Se ofrecen servicios complementarios
- ◇ Existe crecimiento de activos
- ◇ Razones de liquidez: corriente = 7,17 Ácida = 1,53
- ◇ Razones de endeudamiento = 0.16
- ◇ Se maneja tecnología apropiada en los procesos
- ◇ Capacidad de producción alta (sub utilizada en un 60%)
- ◇ Existe control de calidad en los procesos
- ◇ Ambiente favorable en los puestos de trabajo

➤ **Debilidades:**

- ◇ Los objetivos de la organización no son medidos ni comunicados
- ◇ No existe definición de políticas, metas y planes de acción
- ◇ No se manejan procesos de presupuesto
- ◇ No existe conocimiento claro de funciones y responsabilidades
- ◇ No existe un programa de promoción y estímulos al personal
- ◇ No se maneja base de datos de sus clientes
- ◇ Márgenes de rentabilidad demasiado bajas
- ◇ No se realiza análisis a los estados financieros. (no existen)
- ◇ Existen deficiencias en la distribución de planta
- ◇ No se realiza análisis de costos de manejo de inventarios
- ◇ No se manejan programas claros de capacitación en calidad

- No existe el Departamento de Investigación y Desarrollo
- No existen o se utilizan índices de gestión
- No se maneja información de control sistematizada
- Es muy deficiente el proceso de MARKETING

Cuadro 6. Análisis Preliminar de la Matriz de Evaluación del Factor Interno

Clasificación factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL									
Lleva planes de contingencia			X					X	
Existe un proceso claro de selección e inducción del personal			X						X
Implementación eficaz de normas de seguridad industrial		X						X	
DEBILIDADES									
Los objetivos de la organización no son medidos ni comunicados					X		X		
No existe definición de políticas, metas y planes de acción				X			X		
No se manejan proceso de presupuesto					X			X	
No existe conocimiento claro de funciones y responsabilidades					X				X
No existe un programa de promoción y estímulos al personal						X			X
No existen o se utilizan índices de gestión					X			X	
No se maneja información de control sistematizada					X		X		
AUDITORIA DE MERCADOS									
Existen garantías postventa a sus clientes		X						X	
Se transmite cultura de calidad y servicios en la organización		X						X	
Se maneja buenos estándares de calidad en el producto y servicio	X						X		
Satisfacción de los clientes.		X						X	
Se tiene implementada una política de precios favorable		X						X	
DEBILIDADES									
No se maneja base de datos de sus clientes				X				X	
Es deficiente el proceso de MARKETING				X			X		
CAPACIDAD DE PRODUCC.									
Existen medidas e instrumentos para evitar los		X							X

despilfarros			
Se ofrecen servicios complementarios	X		X
DEBILIDADES			
Existe deficiencias en la distribución de planta		X	X
No se realiza análisis de costos de manejo de inventarios.		X	
No se manejan programas claros de capacitación en calidad		X	X
CAPACIDAD FINANCIERA			
Existe crecimiento de activos	X		X
Razones de liquidez: corriente = 7,17 Ácida = 1,53	X		X
Razones de endeudamiento = 0.16	X		X
Se maneja tecnología apropiada en los procesos	X		X
DEBILIDADES			
Márgenes de rentabilidad demasiado bajos		X	X
No se realiza análisis a los estados financieros (no existen)		X	X
AUDITORIA DE I.D.			
Se han alcanzado algunos logros en cuanto a innovación	X		X
No existe el departamento de investigación Y Desarrollo		x	X

Fuente. El Gestor del proyecto

3.7.6 Análisis de Pareto

- **Análisis Interno de Debilidades.** De acuerdo a la lista de Debilidades identificadas anteriormente, han resultado 15 debilidades. Se calcula $n1 = (n/2+1)$, lo que daría que $n1 = 15/2 + 1$ tiene un valor de 9.

Los dos integrantes del grupo estratégico escogieron independientemente las 9 Debilidades más importantes para la empresa y las ordenaron partiendo de la más importante a la de menor importancia, resultando una lista de factores como se muestra a continuación en el cuadro N.7.

Cuadro 7. Priorización de Debilidades

Debilidades	Orden de importancia Estratega No 1	Orden de Importancia Estratega No 2	Puntuación definitiva
Los objetivos de la organización no son medidos ni comunicados	7	6	13
No existe definición de políticas, metas y planes de acción.	8	8	16
No existen o se utilizan índices de gestión	2	0	2
No se maneja base de datos de clientes	4	0	4
Márgenes de rentabilidad muy bajos	9	7	16
No existe el Dpto. de Investigación y Dilo.	5	4	9
No se maneja información de control sistematizada	3	5	8
Es deficiente el proceso de MARKETING	6	9	15
Existen deficiencias en la distribución de planta	1	2	3
No se manejan programas claros de capacitación en calidad	0	3	3
No se manejan procesos de presupuesto	0	1	1

Fuente: Grupo estratégico

Al mayor puntaje se le saca el 80% ($16 \times 0.80 = 13$). Con base a este resultado se procede a seleccionar solo aquellos factores que sean iguales o superiores a este. Entonces, quedan priorizadas las Debilidades para Mármoles y Baldosines el Sol así:

No existe definición de políticas, metas y planes de acción:	16 puntos
Margen de rentabilidad muy bajos.	16 puntos
Es deficiente el proceso de MARQUETING	15 puntos
Los objetivos de la organización no son medidos ni C.	13 puntos
Puntuación total de debilidades	60 puntos

- **Análisis Interno de Fortalezas.** Se procede a calcular los factores que constituyen las fortalezas más importantes de la organización, tomando como base el listado seleccionado anteriormente. Aplicando $n1 = n/2 + 1$, se tiene 10 factores de fortaleza para su priorización por parte del grupo estratégico.

Según análisis independiente de los calificadores, la priorización de los factores de fortaleza más importantes para Mármoles y Baldosines el Sol, quedan distribuidos como se muestra el cuadro N. 8

Cuadro 8. Priorización de Fortalezas

Fortalezas	Orden de importancia Estratega 1	Orden de Importancia Estratega 2	Puntuación definitiva
Se transmite cultura de calidad y servicio en la organización	4	1	5
Se maneja buenos estándares de calidad	6	10	16
Satisfacción de los clientes: Garantía y Servicio post venta	1	0	1
Política de precios favorable	5	5	10
Se ofrecen servicios complementarios	3	7	10
Razón de liquidez = 7,17 Ácida = 1.53	8	6	14
Razón de endeudamiento = 0,16	10	9	19
Se maneja tecnología apropiada en los procesos	7	4	11
Capacidad de producción alta	9	8	17
Implementación eficaz de normas de seguridad industrial	0	2	2
Existe control de calidad en los procesos	2	3	5

Fuente. Grupo estratégico.

Al mayor puntaje se le saca el 80% ($19 \times 0.80 = 13$). Con base a este resultado se procede a seleccionar solo aquellos factores que sean iguales o superiores a este. Por lo cual, quedan priorizadas las fortalezas para Mármoles y Baldosines el Sol de la siguiente manera:

Razón de endeudamiento = 0.16:	19 puntos
Capacidad de producción alta:	17 puntos
Se maneja buenos estándares de calidad:	16 puntos
Razón de liquidez = 7,17 Ácida = 1,53:	14 puntos

Puntuación total de fortalezas **66 puntos**

- **Etapas de Ponderación.** Se procede a totalizar los puntos de los factores seleccionados, tanto de Debilidades como de Fortalezas, para luego realizar la ponderación mediante el siguiente procedimiento:

Total debilidades y fortalezas priorizadas: **126 (60 + 66)**

<i>Factores importantes :</i>	<i>Ponderación:</i>	
No existe definición de políticas, metas y planes:	16/126	0.13
Margen de rentabilidad muy bajos	16/126	0.13
Es deficiente el proceso de MARKETING	15/126	0.12
Los objetivos de la organización no son medidos ni C.	13/126	0.10
Razón de endeudamiento = 0.16:	19/126	0.15
Capacidad de producción alta:	17/126	0.13
Se maneja buenos estándares de calidad:	16/126	0.13
Razón de liquidez = 7,17 Ácida = 1,53:	14/126	0.11

- **Etapas de Clasificación.** Al igual que en la P.O.A.M. se asigna una calificación de 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Factores importantes	Clasificación
No existe definición de políticas, metas y planes de acción:	1
Margen de rentabilidad muy bajos.	1
Es deficiente el proceso de MARKETING	2
Los objetivos de la organización no son medidos ni comunicados	2
Razón de endeudamiento = 0.16:	4
Capacidad de producción alta:	3
Se maneja buenos estándares de calidad:	4
Razón de liquidez = 7,17 Ácida = 1,53:	4

De acuerdo a los resultados anteriores, en el cuadro N. 9 se muestran los resultados correspondientes a la Matriz de Factores Internos (P.C.I.).

3.7.7 Interpretación de los Resultados.

- El promedio de la organización Mármoles y Baldosines el Sol se encuentra en 2.65, ligeramente por encima del promedio general de 2.5
- Existe un número nutrido de debilidades que la empresa debe superar, especialmente en deficiencias en la planificación, desconocimiento de la importancia del rol administrativo y falta de asignación de recursos para programas en áreas críticas de la organización.

Cuadro 9. Construcción de la Matriz de Factores Internos o P.C.I.

Factores	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
<i>Debilidades:</i>			
No existe definición de políticas, metas y planes de acción.	0.13	1	0.13
Margen de rentabilidad muy bajos	0.13	1	0.13
Es deficiente el proceso de MARKETING	0.12	2	0.24
Los objetivos de la organización no son medidos ni comunicados	0.10	2	0.20
<i>Fortalezas:</i>			
Razón de endeudamiento = 0,16	0.15	4	0.60
Capacidad de producción alta: Subutilizada en 60%.	0.13	3	0.39
Se maneja buenos estándares de calidad	0.13	4	0.52
Razón de liquidez = 7,17 Ácida = 1,53	0.11	4	0.44
TOTAL	1		2.65

Fuente. Gestor del proyecto

Promedio General = Ponderado máximo – Ponderado mínimo/2 = 2.5

- De igual manera se identifican debilidades características de la pequeña empresa, relativas a la falta de apropiación de herramientas tecnológicas básicas de control administrativo, y un programa claro de MARKETING para generar competencia.
- La empresa cuenta con fortalezas de gran impacto, entre las cuales se destaca su capacidad financiera con índices de liquidez y endeudamiento muy favorables, así como el manejo de tecnología apropiada el cual le permite obtener competitividad con base a calidad. Así mismo, una capacidad de planta excelente, que le permite aumentar los volúmenes de producción hasta en un 60% sin incurrir en costos fijos.

3.7.8 Identificación de los elementos de mejora para la empresa.

Teniendo en cuenta que el direccionamiento estratégico de la empresa se debe realizar mediante la ejecución de las estrategias que se analizarán en los capítulos siguientes, a continuación se procesa a enumerar algunos elementos que visualizarán las necesidades prioritarias de la empresa para alcanzar los mejores resultados a mediano y largo plazo:

- ⇒ Realizar mayores esfuerzos de mercadeo que permitan aumentar las ventas a nivel local y regional
- ⇒ Generar competencia a las empresas líderes del sector a través de un mayor valor agregado del producto que asimile los nuevos requerimientos del mercado.
- ⇒ Ampliación del mercado de pisos en mármol a otras zonas de la región, de tal manera que permita aumentar las ventas y consolidar la empresa en la región.
- ⇒ Desarrollar acciones administrativas administrativas acordes a las exigencias empresariales modernas, tales como: implementación del manual de funciones, organigrama de la empresa, misión, visión y principios corporativos. Lo anterior hace posible tener claridad sobre el alcance, compromiso y responsabilidades de los empleados en cada una de las secciones de la empresa.
- ⇒ Crear alternativas de mercado paralelas al negocio medular que permitan aprovechar algunas fortalezas internas para hacerle frente a la crisis recesiva del sector.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Para definir el propósito de Mármoles Y Baldosines el Sol, su razón de ser y algunos aspectos de la cultura organizacional, se establecen a continuación las bases, principios y parámetros sobre los cuales se regirá la empresa:

- ✦ Misión
- ✦ Visión
- ✦ Valores corporativos

4.1 MISIÓN

MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL produce y comercializa baldosín en granito y retal de mármol, satisfaciendo las necesidades y expectativas en pisos para tráfico pesado mediante el manejo de excelentes estándares de calidad. Busca mediante el compromiso de su recurso humano y apropiación de tecnología, una retribución justa para los propietarios, trabajadores y sociedad en general.

4.2 VISION

MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL será la empresa líder en la conquista del mercado regional y zonas de influencia para el año 2006, buscará alianzas estratégicas con establecimientos de venta, brindando a

distribuidores y clientes mayor accesibilidad, atención y satisfacción mediante una mayor oferta y variada gama de productos.

4.3 VALORES CORPORATIVOS

También son llamados principios o creencias estratégicas de la empresa, las cuales generan el marco de referencia que inspira y regula la cultura organizacional de la empresa.

Sin embargo, es muy importante que exista un liderazgo efectivo que contagie los valores, afectando los pensamientos de los trabajadores, su forma de relacionarse unos con otros, las políticas, reglas procedimientos y la descripción de funciones y responsabilidades, entre otros.

A continuación se define algunos valores corporativos que serán comunicados y monitoreados por la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, junto con el plan estratégico del presente estudio:

- **Calidad.** La organización propende por una cultura enfocada en la calidad y el servicio, que debe estar fundamentada en la satisfacción permanente del cliente interno y externo, de sus necesidades y expectativas a través de los productos y/o servicios que ofrece la empresa.

- **Seguridad.** La empresa Mármoles y Baldosines el Sol crea y mantiene en los trabajadores la conciencia de la invulnerabilidad en el desarrollo cotidiano de su labor, 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.

- **Ética.** La organización de la empresa considera de vital importancia cumplir con los compromisos adquiridos con proveedores y clientes. En consecuencia se agotará todos los recursos con que se disponga para su logro.

- **Imagen Corporativa.** La organización de Mármoles y Baldosines el Sol, debe diseñar y estampar en toda su papelería y actos empresariales su logotipo y slogan empresarial, que le permita identificarse ante la sociedad. Así mismo, propender por el buen nombre de la empresa a través de la satisfacción integral del cliente y cumplimiento de compromisos adquiridos.

- **Cliente.** El cliente representa el elemento fundamental de permanencia de la empresa en el mercado y por consiguiente determina la estabilidad laboral y calidad de vida de los empleados de la organización y sus familias. Por lo cual debe obtener de la empresa una esmerada atención, asesoría técnica en la compra, servicios post venta de transporte de la mercancía y demás acciones necesarias que permitan tener satisfacción total del cliente.

- **Talento Humano.** El grupo humano que labora en la empresa representa el primer lugar en la cadena de valor de la organización, por lo tanto la empresa Mármoles y Baldosines el Sol propenderá permanentemente por su bienestar en los puestos de trabajo y ambiente laboral a nivel general. Así mismo, la empresa tendrá prelación con sus empleados para realizar

servicios complementarios a la jornada laboral, permitiendo de esta manera aumentar sus ingresos y nivel de vida.

El proceso de vinculación de personal a la empresa se fundamentará en la actitud del empleado para el trabajo, la disposición para recibir capacitación y el sentido de pertenencia que adopte hacia la empresa.

- **Rentabilidad.** La empresa debe generar utilidades suficientes que permitan su supervivencia en el transcurso del tiempo. Sin embargo ésta motivación será medida y evaluada conjuntamente con los beneficios a nivel social que puede desprenderse de la actividad empresarial.

- **Inventarios.** Mármoles y Baldosines el Sol, cree necesario mantener un sistema de control de inventarios de “Justo a Tiempo”, lo cual permite a la empresa disminuir costos de mantenimiento de los mismos y aprovechar mejor los recursos disponibles en el entorno.

4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se enuncian los instrumentos para la etapa de la adecuación del marco analítico para formular estrategias.

4.4.1 MATRIZ P.E.E.A. (*Posición Estratégica y Evaluación de la Acción*). La matriz P.E.E.A. es un instrumento importante para la aplicación de las estrategias más adecuadas en la organización.

Su marco de cuatro cuadrantes indica, si la empresa debe adoptar una estrategia agresiva, defensiva, conservadora o competitiva, según el análisis de las variables que constituyen cada una de las dimensiones.

Los ejes de la matriz P.E.E.A. representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerzas de la industria). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización. A continuación se describirá las variables para cada uno de los ejes de matriz P.E.E.A.

Cuadro 10. Matriz P.E.E.A.

Posición Estratégica Interna Fortaleza Financiera (F.F.)	Posición Estratégica Externa Estabilidad Ambiental (E.A.)
<ul style="list-style-type: none"> * Endeudamiento. * Solvencia. * Liquidez * Crecimiento de activos 	<ul style="list-style-type: none"> * Déficit fiscal * Reforma laboral * Recesión económica * Productos sustitutos del sector * Nivel de empleo * Política del crédito
Ventaja Competitiva (V.C.) Interna	Fuerza de la Industria
<ul style="list-style-type: none"> * Calidad del producto * Gama de productos * Implementación de nuevos servicios * Competitividad en precios * Ciclo de vida del producto 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimientos tecnológicos * Estabilidad financiera * Desarrollo de nuevos productos * Facilidad para entrar en el mercado * Productividad

Fuente: Gestor del Proyecto

➤ **Desarrollo de la Matriz (P.E.E.A.) para Mármoles y Baldosines el Sol**

Cuadro 11. Desarrollo de la Matriz P.E.E.A.

	Calificación							Prom ·
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
Estabilidad ambiental (E.A.)								
* Déficit fiscal			X					
* Reforma laboral						X		
* Recesión económica		X						
* Productos sustitutos del sector		X						
* Nivel de empleo				X				
Política del crédito.						X		
TOTAL FACTOR	0	-10	-4	-3	0	-2		-3,2

E.A. = -3,2. La calificación de este factor es desde 0 hasta -6 siendo el de (-1) el mejor y -6 el deficiente.

	Calificación							Prom ·
	0	1	2	3	4	5	6	
Fortaleza de la Industria (F.I.)								
* Conocimientos tecnológicos						X		
* Estabilidad financiera					X			
* Desarrollo de nuevos productos					X			
* Facilidad para entrar al mercado				X				
* Productividad				X				
TOTAL FACTOR				6	8	5	0	3,80

F.I. = 3,80

	Calificación							Prom ·
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
Ventaja Competitiva (V.C.)								
* Calidad del producto						X		
* Gama de productos					X			
* Nuevos servicios				X				
* Competitividad en precios					X			
* Ciclo de vida del producto						X		
TOTAL FACTOR				-3	-4	-2		-1,80

V.C. = -1.80

	Calificación							Prom
	0	1	2	3	4	5	6	
Fortaleza Financiera (F.F.)								
* Endeudamiento.							X	
* Solvencia.						X		
* Liquidez							X	
* Crecimiento de activos.					X			
TOTAL FACTOR					4	5	12	5.25

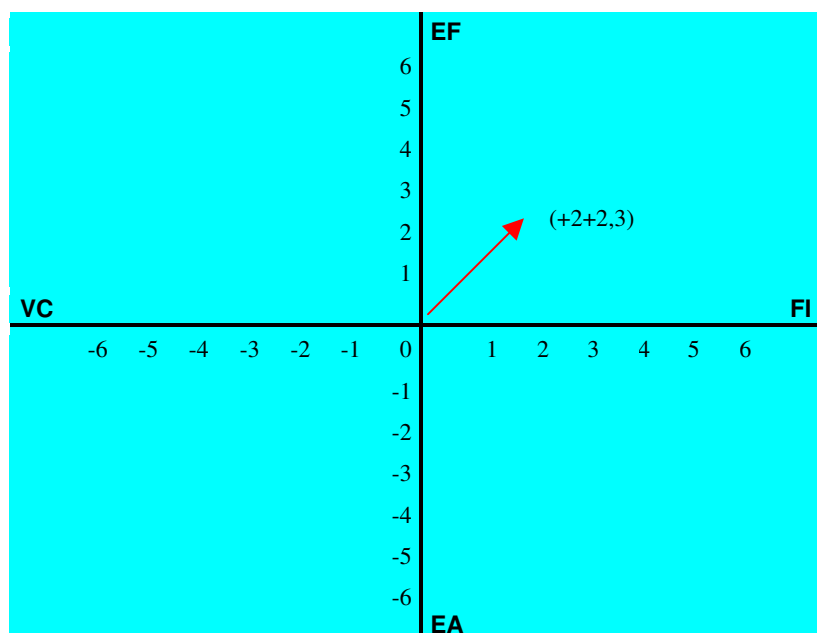
F.F. = 5.25

- **Cálculo de los valores de los ejes para la matriz P.E.E.A.** El campo de ubicación empresarial, queda determinado por el vector ubicado en el cuadrante que determinan los ejes. Estos se determinan de la siguiente manera:

Eje Vertical: $(F.F.) + (E.A.) = 5.5 + (-3,2) = 2.3$

Eje Horizontal: $(F.I.) + (V.C.) = 3,8 + (-1,8) = 2.0$

Figura 2. Campo de ubicación empresarial de Mármoles y Baldosines el Sol



La figura muestra un perfil agresivo, característico de una empresa financieramente fuerte, que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable. Por lo tanto la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, está en buena posición para usar sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Se recomienda utilizar estrategias tales como: Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo del producto, Integración vertical, Diversificaciones o combinaciones entre ellas, dependiendo de otras variables que afectan a la empresa.

Cabe anotar que este perfil agresivo, no es contundente, debido a que el resultado de (+2+2,3), no está muy lejos de la intercepción de los ejes.

4.4.2 MATRIZ D.O.F.A. La matriz D.O.F.A. es una herramienta importante de formulación de alternativas para el desarrollo de estrategias. Para realizar el análisis de esta matriz, el grupo estratégico de Mármoles y Baldosines el Sol, realizó una agrupación de los factores trascendentales, de cada una de las matrices analizadas anteriormente, como son: Análisis Interno (P.C.I.), Auditoria del entorno (P.O.A.M.) y el Perfil Competitivo (P.C.).

Una vez clasificados en una hoja de trabajo se procedió a seleccionar los factores claves de éxito, o sea, los factores fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa; los cuales sirven de base para el análisis de la D.O.F.A. Ver cuadro N. 12.

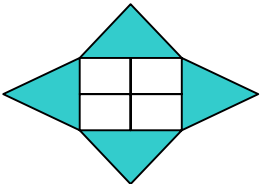
Cuadro 12. Matriz para seleccionar los factores claves de éxito

Amenazas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Recesión económica	X			Acceso a créditos	X		
Plan económico del gobierno	X			Nivel de las tasas de interés	X		
Déficit fiscal		X		Nueva reforma laboral	X		
Nivel de desempleo	X			Disponibilidad de fuerza laboral.		X	
Presencia de grupos ilícitos		X		Act. frente Calidad y Servicio		X	
Política para vivienda	X			Tecnología básica de la empresa	X		
Productos sustitutos del sector	X			Crecimiento urbanístico local	X		
Fortalezas	Impacto			Debilidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Garantía postventa a sus clientes		X		Los objetivos de la organización no son medidos ni comunicados		X	
Se transmite cultura de calidad y servicio en la organización		X		No existe definición de políticas, metas y planes de acción	X		
Se manejan buenos estándares de calidad en el producto	X			No se maneja información de control sistematizada	X		
Política de precios favorable		X		No se maneja base de datos de sus clientes		X	
Se ofrecen servicios complementarios		X		Es deficiente el proceso de MARKETING	X		
Razones de liquidez: Cte. = 7,17 Ácida = 1,53	X			Existe deficiencias en la distribución de planta		X	
Razones de endeudamiento = 0.16	X			No se manejan programas claros de capacitación en calidad		X	
Se maneja tecnología apropiada en los procesos	X			Márgenes de rentabilidad demasiado bajos: 0.018%	X		
Capacidad de planta	X			No se realiza análisis a los estados financieros (no existen)		X	

Fuente. Gestor del proyecto

➤ **Desarrollo de la Matriz D.O.F.A.**

Cuadro 13. Matriz D.O.F.A.

	<p align="center">FORTALEZA (F)</p> <p>F1 Buenos estándares de calidad F2 Razones de liquidez excelente F3 Razones de endeudamiento F4 Tecnología apropiada en los procesos F5 Capacidad de planta</p>	<p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <p>D1 No hay definición de políticas, metas y planes de acción. D2 No se maneja información de control sistematizada. D3 Es deficiente el proceso de MARKETING D4 Márgenes de rentabilidad muy bajos</p>
<p>OPORTUNIDADES (O) O1. Acceso al crédito O2. Nivel de tasas de interés O3. Nueva reforma laboral O4. Tecnología básica de las empresas O5. Crecimiento urbanístico local</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <p>Penetración de mercados, Desarrollo de productos, expansión geográfica.</p> <p>F1,F3,F5,O1,O2,O3</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <p>Integración horizontal (incorporar dentro de la empresa otros negocios paralelos)</p> <p>O1,O3,D3,D4</p> <p>Integración vertical hacia atrás (ganar un mayor control sobre proveedores) O1,O2,O4, D3,D4</p>
<p align="center">AMENAZAS (A)</p> <p>A1. Recesión económica A2. Plan económico del gobierno A3. Nivel de desempleo A4. Políticas para vivienda deficientes. A5. Productos sustitutos del sector</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p> <p>Ventaja competitiva (La diferenciación) F1,F4,F5,A5</p> <p>Ventaja en los costos (sacrificar costos y producir mayores volúmenes. F3,F4,F5,A1,A3</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <p>Diversificación concéntrica (entrar a algunos negocios que no están dentro de la misma cadena de operaciones. D1, D4, A4, A5.</p> <p>Establecer un programa de investigación y desarrollo D4,A5</p> <p>Definir políticas, objetivos, metas y planes de acción.</p> <p>Establecer un programa de mercadeo.</p>

Fuente: Gestor del Proyecto

4.4.3 MATRIZ B.C.G. (Matriz Grupo Consultor de Boston). Esta es otra herramienta de gran utilidad y de comparación analítica de formulación de estrategias para el presente estudio.

Esta matriz le permitirá a Mármoles y Baldosines el Sol tener mayor control sobre el flujo de efectivo y utilidades, mediante el manejo óptimo del portafolio de productos que ofrece la empresa, dentro del sector de pisos de mármol.

A pesar de que la empresa Mármoles y Baldosines el Sol no tiene un portafolio de productos y servicios grande, la matriz de G.C.B., le permitirá evaluar la posición relativa en cuanto a la participación en el mercado competitivo de cada uno de ellos, buscando cotejar pautas y objetivos para el desarrollo de los productos

En el desarrollo de la matriz se identifican los productos de acuerdo a su: Tasa de crecimiento en la empresa (Uso de Efectivo), y la Participación relativa en el mercado (Generación de Efectivo) en 4 grupos, como lo muestra el cuadro N. 14.

Cuadro 14. Matriz de Portafolio de Productos

		II	I
Tasa de crecimiento en la empresa (o uso de efectivo)	ALTO	Producto estrella Fase de crecimiento	Productos interrogantes Fase de introducción
	BAJO	III Producto vaca lechera Fase de madurez	IV Producto hueso Decadencia
Participación relativa en el mercado		ALTO	BAJO

(Generación de efectivo)

- **Productos interrogantes Cuadrante I.** Se caracterizan por tener una baja participación en el mercado, sin embargo, compite con las industrias de alto rendimiento. Requiere gran cantidad de efectivo para mantenerlo en el mercado y sus ingresos o flujo de efectivo son bajos.

La empresa Mármoles y Baldosines el Sol tiene productos con algunas de estas características, el cual más que requerimiento regulares de efectivo tiene una inversión de importancia en activos fijos. En este aspecto se puede citar la adquisición recientemente un torno para reparación de trapiches paneleros, aprovechando la planta física de la empresa, los conocimientos técnicos y oportunidades del negocio. Este nuevo servicio espera cobrar buenos dividendos en el mediano plazo.

Por otra parte, la producción del retal de mármol genera alta uso de efectivo debido a la compra de la materia prima que es traída desde muy lejos del país y su rotación en ventas es relativamente baja.

- **Productos estrella: Cuadrante II.** Son productos con una alta participación y crecimiento en el mercado, logrando altas utilidades y participación competitiva de la empresa. En consecuencia requiere la mayor proporción en inversión para mantener su posición dominante.

Ante el liderazgo de las tabletas de cerámica, se puede decir que la empresa no tiene productos estrella que le permitan competir eficientemente.

- **Producto vacas lecheras: Cuadrante III.** Estos productos disfrutan de alta participación en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, por lo cual la empresa debe tratar de mantenerlos y administrar la fortaleza de su posición por el mayor tiempo posible.

En este cuadrante se encuentra la tableta de mármol, fabricada para tráfico pesado y reconocida a nivel regional por su buena calidad. La empresa mantiene ventas casi constantes a pesar de las dificultades en el sector de la construcción, y es el producto representativo de la organización.

Así mismo, los servicios complementarios realizados por la empresa, como son las pulidas y brilladas de pisos, es un negocio que va a la par con las ventas de baldosín de mármol.

- **Productos hueso: Cuadrante IV.** Productos que se caracterizan por tener una baja participación en el mercado y se encuentran en una tasa de crecimiento muy baja o nula, por lo cual deben ser evaluados para determinar su futuro, ya sea suprimiéndolos o reduciendo sus activos y costos.

En este cuadrante actualmente no existen productos de la empresa, sin embargo cabe anotar que existieron hasta hace un año cuando se fabricaba baldosín de tintilla al igual que lo hacen las dos empresas de la competencia. Estos productos actualmente tienen muy baja participación en el mercado debido a que han sido ampliamente superados en todos los aspectos por la tableta de cerámica y el baldosín de mármol.

- **Conclusiones de la matriz G.C.B.** La empresa Mármoles y Baldosines el Sol viene realizando una acertada evaluación de estrategias en su portafolio de productos y servicios, en razón a que suprimió los productos hueso que fabricaba y adquirió nuevos activos para introducir en el mercado un nuevo servicio paralelo a la actividad principal. Sin embargo la tableta de mármol debe superar las limitaciones con respecto ala

tableta de cerámica, mediante la adopción de otras estrategias como Penetración en el mercado o desarrollo de productos que le permitan a la empresa generar una competencia mayor.

La empresa no posee Productos Estrella, lo cual es una debilidad a largo plazo, debido a que el producto Vaca Lechera puede quedarse relegado en cuanto a innovación y no existe un nuevo producto que fortalezca el portafolio de la empresa en un futuro.

Actualmente los recursos de las vacas lecheras están subsidiando los productos interrogantes mientras estos adquieren mayor fuerza y solidez en el mercado.

4.4.4 Construcción de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (M.C.P.E.) para Mármoles y Baldosines el Sol.

- **Análisis de la matriz M.C.P.E.** La M.C.P.E. es un instrumento que permitirá a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base a los factores críticos para el éxito, internos y externos, es decir, los analizados a través de la matriz EFE, IFI, Matriz del Perfil Competitivo, la D.O.F.A. y la P.E.E.A., ya expuestos anteriormente.

La selección de las mejores estrategias dentro de la serie de alternativas, se calculó determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.

El peso asignado para los factores críticos de éxito, deben sumar uno (1) tanto para los factores internos como para los factores externos.

Cuadro 15. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica M.C.P.E.

Factores	Peso	Diversificación Concéntrica		Expansión geográfica		Integración Vertical		Desarrollo de productos		Penetración de Mercados	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES	0.50										
Acceso a créditos	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Nivel de tasas de interés	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Nueva reforma laboral	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
Herramientas de gestión administrativa	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10
Crecimiento urbanístico local	0.05	-	0	-	0	3	0.15	4	0.20	3	0.15
AMENAZAS	0.50										
Recesión económica	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Plan económico del gobierno: Impuestos	0.15	-	0	-	0	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Nivel de desempleo	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Política para vivienda	0.05	-	0	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Productos sustitutos del sector	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	2	0.30
FUERZAS	0.55										
Buenos estándares de calidad en el producto	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Razones de liquidez: Cte. = 7,17 Ácida = 1,53	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Razones de endeudamiento = 0.16	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Se maneja tecnología apropiada en los procesos	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Capacidad de producción alta (Subutilizada en 60%)	0.15	-	0	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Política de precios	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
DEBILIDADES	0.45										
No hay definición de políticas, metas y planes de acción	0.10	-	0	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
No se maneja información de control sistematizada	0.05	-	0	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
No existe el departamento de Investigación y Dlo.	0.05	3	0.15	1	0.05	-	0	1	0.05	1	0.05
Es deficiente el proceso de MARKETING	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Márgenes de rentabilidad demasiado bajos: 0.018%	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15	3	0.45	2	0.30
TOTAL	2		4,70		4,70		4,30		5,70		4,50

Fuente. Gestor del proyecto

En el desarrollo de la matriz M.C.P.E. los factores mas relevantes que benefician la implementación de la mayoría de las estrategias son: el acceso a créditos y las bajas tasas que permite a la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, endeudarse para realizar inversión en activos fijos o adquirir nuevas y modernas tecnologías.

Así mismo, la excelente posición financiera de la empresa, en cuanto a razones de liquidez y endeudamiento, son factores relevantes que favorece la implementación de estrategias en las cuales sea necesario apalancar la empresa.

A través de la matriz M.C.P.E. se pudo determinar que las estrategias más atractivas para su implementación en la empresa son en su orden: Desarrollo de productos, expansión geográfica y diversificación concéntrica. Por otra parte, las estrategias de Integración vertical y Desarrollo de mercados deben ser evaluadas como segunda opción, de acuerdo a las circunstancias del mercado.

De acuerdo a valoración del grupo estratégico, se planteó la necesidad de crear el Departamento de Investigación y Desarrollo, o en su defecto, la contratación particular del servicio. Este aspecto es de vital importancia en razón a que la estrategia más atractiva determinada en la M.C.P.E. es el Desarrollo de productos, el cual necesariamente va a necesitar de éste departamento con el objeto de realizar innovación, trabajar gamas de productos y diseños, e investigar en el diseño de un baldosín que le genere competencia a la tableta de cerámica, en razón a que es el producto sustituto de mayor demanda en el mercado regional.

6. PRESENTACION DE OPCIONES ESTRATEGICAS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz Cuantitativa de la Planificación estratégica (M.C.P.E.), las mejores estrategias alternativas que mostraron un atractivo de las acciones viables, de acuerdo a los factores críticos de Mármoles y Baldosines el Sol son:

- Desarrollo de Productos
- Expansión geográfica
- Diversificación no relacionada ó conglomerada
- Penetración en el mercado

La anterior selección se determinó por análisis de Pareto así: Al mayor puntaje se le saca el 80% ($5.70 \times 0.80 = 4.56$). Con base a este resultado se procede a seleccionar solo aquellas estrategias que sean iguales o superiores a este valor.

La estrategia de penetración en el mercado a pesar de tener una puntuación levemente por debajo de este parámetro (4.50), el gestor del proyecto cree conveniente su ejecución en razón a las deficiencias que existen en la comercialización de los productos a nivel de los mercados presentes.

5.1 DESARROLLO DE PRODUCTOS

La estrategia para el desarrollo del producto, pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla

general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

5.1.1 Objetivos:

- Generar competencia directa con los fabricantes de tableta en cerámica
- Desarrollar innovación en diseños, gamas y mayor valor agregado al baldosín de granito (disminuir el peso manteniendo la calidad)
- Ganar participación en otros segmentos del mercado.
- Desarrollar nuevos usos para el retal de mármol.

5.1.2 Metas:

- Instalar la maquinaria necesaria que permita el proceso innovador del baldosín de granito.
- Durante el primer trimestre sistematizar las operaciones de la empresa: base de datos de clientes, contabilidad, herramientas de gestión administrativas etc.
- Al cabo de 2004, tener una gama de diseños de baldosín similar a la de la competencia mayor, es decir, a la tableta de cerámica.

5.2.3 Políticas:

➤ Políticas de Mercado:

- a. Realizar acciones de Benchmarking a las empresas de mayor éxito del sector
- b. Identificar y analizar permanentemente las preferencias de los consumidores, con respecto a los diseños y gamas de tableta para pisos.
- c. Prohibir a sus empleados la divulgación de los métodos y técnicas para el desarrollo de los productos de la fábrica.

➤ **Política Financiera:**

- d. Destinar el 20% de los ingresos mensuales para realizar Investigación y Desarrollo, a partir del segundo año.

➤ **Política Tecnológica:**

- e. Asistir al menos una vez por año a la feria internacional de Bogotá donde se muestre las nuevas tendencias y avances tecnológicos de los productos del sector.

➤ **Política de Producción:**

- f. Utilizar materias primas de óptima calidad para la producción de la fábrica.
- g. Capacitar a los operarios en las diferentes tareas o cargos de la fábrica, con el objeto de evitar traumatismo en la producción por ausencia de uno de ellos.

5.2.4 Acciones:

Cuadro 16. Implementación de la estrategia Desarrollo de Productos

Acciones	Responsable	Tiempo	Inversión
Apropiar recursos para contratar los servicios de OUTSOURCING que realice Investigación y Desarrollo de acuerdo a los objetivos.	Gerente de la empresa	En el término de 2 meses	\$ 5.000.000.00
Apropiar recursos para ajustar la maquinaria a los nuevos requerimientos y compra de equipos necesarios			
Compra de un equipo completo de sistemas y softwares que permitan la gestión administrativa	Gerente	Enero/04	\$ 3.000.000.00
Compra y adecuación de maquinaria para la ejecución de la estrategia.	Gerente y administrador	3 meses	\$ 5.000.000.00
Total inversión			\$13.000.000.00

Fuente. Gestor del proyecto

5.2 EXPANSIÓN GEOGRAFICA

Es una estrategia importante para desarrollar el mercado, generando competencia a nuevas áreas geográficas. Para Mármoles y Baldosines el Sol, se trata de ofertar sus productos básicos en otras poblaciones de la provincia de Vélez y su área de influencia, como Vélez, Puente Nacional,

Socorro y San Gil Santander, y Moniquirá, Santana, Tunja y Chiquinquirá en Boyacá.

5.2.1 Objetivos:

- Desarrollar el mercado a nivel regional, aprovechando la oportunidad de no contar con competencia directa.
- Generar competencia al baldosín de tintilla, tableta de cerámica y tableta de Cúcuta.
- Aumentar la participación en el mercado de baldosín de mármol y retal de mármol.
- Crear liderazgo en el sector

5.2.2 Metas:

- Crecer en ventas en 10% durante el primer año y 15% en los años siguientes.
- Abrir puntos de venta en San Gil y Chiquinquirá, durante el primer trimestre de 2004
- Crear alianzas con distribuidores de materiales para construcción en: Vélez, Puente Nacional, Socorro, Moniquirá y Tunja, para distribuir los productos de la fábrica por Sistema de Consignación, antes de enero de 2004.
- Aumentar la rentabilidad de los activos de la empresa en 50% para el primer año, hasta llegar a 100% en 2008.
- Hacer una programación eficiente de los recursos necesarios en 2004, de acuerdo al aumento en la demanda en los nuevos puntos de distribución del producto.

5.2.3 Políticas:

➤ **Políticas de Mercado:**

- a. Realizar estudios de mercados cada año a nivel de las poblaciones donde se distribuyen los productos, y en al menos dos ciudades aledañas.
- b. Segmentar el mercado de baldosín de mármol y retal de mármol
- c. Conocer y analizar la mezcla de Marketing de la competencia
- d. Tener preferencia por los distribuidores exclusivos del baldosín

➤ **Políticas Financieras:**

- e. Aumentar las ventas cumpliendo con los objetivos y metas de mercadeo.
- f. Mantener una política de precios similar a la de la competencia

➤ **Política Tecnológica:**

- g. Conocer las nuevas tendencias y gamas de tableta y baldosín que ofrece la competencia

➤ **Políticas de Producción:**

- h. Priorizar por una eficiente distribución de planta, que permita el mínimo costo de transporte.
- i. Dar incentivos monetarios a los trabajadores que tengan creatividad e ingenio para optimizar la producción. Para lo cual debe demostrar que la empresa obtendrá ahorro con el nuevo método de trabajo.

5.2.4 Acciones:

Cuadro 17 Implementación de la estrategia Expansión Geográfica

Acciones	Responsable	Tiempo	Inversión/ mes
Aumentar el nivel de producción en 50% : Vincular 2 operarios adicionales Inversión en materia prima	Gerente y Administrador	Dic./2003	\$ 808.950.00 \$2.200.000.00
Tomar en arriendo 2 locales comerciales: En Chiquinquirá y San Gil	Gerente	Antes de Mar./2004	\$ 700.000.00
Vincular a 2 empleados en los puntos de venta a través de una E.S.T.	Gerente	Marzo de 2004	\$ 808.950.00
Mantenimiento vehículo de la empresa, para el transporte del baldosín a los destinos de venta	Administrador	Enero de 2004	\$ 350.000.00
Total presupuesto mensual			\$4.867.900.00
Total inversión para dos meses (capital de trabajo)			\$9.735.800.00

Fuente. Gestor del proyecto

La anterior inversión corresponde en su totalidad a capital de trabajo, por lo tanto, de acuerdo al flujo de efectivo que tiene la empresa, se considera que se debe presupuestar la inversión para dos meses, lo cual equivale a un requerimiento de capital de \$9.735.800.00, que deberá ser financiado a través de un crédito bancario.

5.3 DIVERSIFICACION NO RELACIONADA O CONGLOMERADA

Consiste en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados. Para tal efecto, la empresa Mármoles y Baldosines el Sol analiza la posibilidad de entrar a participar en otro negocio que de alguna manera se ve favorecido a través de los recursos humanos y físicos del negocio medular, el cual consiste en prestar servicios de metalmecánica.

Dentro de las capacidades o ventajas del negocio medular, se pueden mencionar: la capacidad subutilizada de las instalaciones, la habilidad particular en el nuevo negocio de servicios de metalmecánica de uno de sus dueños y oportunidad de mercado.

5.3.1 Objetivos:

- Desarrollar el potencial de uno de sus dueños, en cuanto al conocimiento técnico en metalmecánica.
- Aprovechar la capacidad de las instalaciones para desarrollar el negocio paralelo.
- Generar utilidades adicionales a las del negocio medular, aprovechando las oportunidades de mercado relacionadas con arreglo de trapiches paneleros y fabricación de diferentes tipos de piezas y repuestos para maquinaria y vehículos.
- Estructurar el negocio medular mediante la adquisición de máquinas y herramientas, como son: Torno, prensa hidráulica y equipos de soldadura.

5.3.2 Metas:

- Incursionar en el mercado de fabricación de piezas y reparación de trapiches en las provincias de Vélez y Ricaurte.
- Ganar participación en el mercado de 30% para 2004 sobre trapiches de la provincia de Vélez y Ricaurte y de 15% sobre otras piezas de maquinaria y vehículos.
- Reinvertir el 20% de las utilidades en activos y el 5% en promoción para el negocio en referencia.
- Pagar el crédito bancario de la adquisición de un torno, con las utilidades obtenidas por los servicios.

5.3.3 Políticas:

➤ **Políticas de Mercado:**

- a. Realizar estudio de mercados en la zona panelera, cada dos años
- b. Investigar las debilidades y fortalezas de la competencia
- c. Suministrar garantía de 3 meses del servicio prestado.

➤ **Políticas Financieras:**

- d. Manejar los ingresos obtenidos del servicio de torno, en forma separada del negocio medular de la empresa.
- e. Exigir al cliente que solicita los servicios, el pago por adelantado del 20% del costo del servicio.
- f. Pagar horas extras al técnico de torno, cuando sea necesario terminar un trabajo en un tiempo preciso.

➤ **Política Tecnológica:**

- g. Realizar anualmente capacitación en las nuevas tecnologías que se están implementando en metalmecánica.

➤ **Políticas de Producción:**

- h. No permitir el acceso a las máquinas del taller, de personal ajeno al técnico.
- i. Utilizar hasta la cuarta parte de las instalaciones de la empresa para la distribución de planta, correspondientes a los servicios de torno.
- j. Utilizar los servicios del técnico de torno en otras actividades del negocio medular, únicamente en el caso de que no tenga trabajo pendiente.
- k. Realizar control de calidad eficiente en todas las etapas del servicio.

5.3.4 Acciones:

Cuadro 18. Implementación de la Estrategia Diversificación conglomerada

Acciones	Responsable	Tiempo	Inversión/ mes
Solicitar un crédito Bancario para la compra de un torno	Gerente	Ago./03	Nota*
Comprar el torno		Oct./03	\$20.000.000.00
Realizar campaña de promoción Vallas y cuñas radiales: FM 3 cuñas diarias por 3 meses	Gerente	Oct/03	\$ 390.000.00
Reasignar funciones en el negocio medular, para que el técnico en torno se dedique a sus nuevas funciones	Gerente	Sept/03	-----
Total inversión			\$20.390.000.00

*Crédito Aprobado en el Banco Agrario

El crédito fue aprobado en septiembre de 2003, con el cual se compró un turno de segunda en la ciudad de Tunja. Es de aclarar, que la estrategia fue implementada con anticipación al plan estratégico que empezará a funcionar a partir de enero de 2004; debido a los buenos índices de endeudamiento que goza la empresa, la disponibilidad del turno a precio relativamente económico y el bajo nivel de producción de baldosín y retal de mármol que tiene actualmente la empresa.

5.4. PENETRACION EN EL MERCADO

Con la cual se pretende aumentar la participación en el mercado que corresponde a los productos y servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia será usada por Mármoles y Baldosines el Sol, en combinación con las estrategias de Desarrollo de Productos y Expansión Geográfica.

La presente estrategia será enfocada por Mármoles y Baldosines el Sol en reforzar las actividades publicitarias, las cuales debe incluir el diseño y realización de: un portafolio de servicios (ver anexo E), Slogan empresarial, el logotipo (Ver anexo F), y tarjetas personales. Así mismo, membretado de papelería con la anterior identificación de la empresa. (Ver anexo G).

5.4.1. Objetivos:

- Ganar mayor participación en el mercado presente

- Obtener mayor liderazgo en el sector, respecto a los fabricantes de tableta de cerámica.
- Realzar y consolidar la imagen de la empresa
- Asimilar métodos y herramientas de éxito para la promoción de los productos de la empresa

5.4.2 Metas:

- Crecer en ventas en el mercado presente en 20% anual
- Aumentar la capacidad de producción hasta un 90%
- Obtener una participación en el mercado similar a la de las tabletas de cerámica.

5.4.3 Políticas:

➤ Política de Mercados:

- a. Aumentar la participación en el mercado mediante una sana competencia.
- b. Realizar evaluación de la calidad cada año.
- c. Realizar evaluación de las campañas publicitarias realizadas para promocionar la empresa.

➤ Política Financiera:

- d. Asignar hasta un 2% del valor de las utilidades, para realizar publicidad.

➤ Política de Producción:

- e. Maximizar los recursos físicos y humanos, evitando despilfarros.
- f. Realizar control de calidad en todas las etapas del proceso productivo
- g. Manejar en lo posible un sistema de inventario “Justo a Tiempo”

5.4.4 Acciones:

Cuadro 19. Implementación de la Estrategia Penetración en el Mercado

Acciones	Responsable	Tiempo	Inversión
Diseño del Slogan y Logotipo de la empresa	Administrador	Enero de 2004	\$ 30.000.00
Letrero publicitario entrada a la fábrica	Administrador	Enero de 2004	\$ 250.000.00
Diseño y reproducción de 200 portafolios de productos y servicio	Administrador	Enero de 2004	\$ 316.800.00
Membreteado de papelería con identificación de la empresa	Administrador	Enero de 2004	\$ 100.000.00
Publicidad radial:			
1° etapa 3 cuñas/día, por un mes	Gerente	Enero de 2004	\$ 390.000.00
2° etapa: 10 cuñas/sem.		Marzo y abril/04	\$ 640.000.00
Prensa: Vanguardia Liberal. A nivel regional, más de 15 palabras por 5 días \$9.396.	Gerente	Durante 3 meses a partir de enero/2004	\$ 112.752.00
Vallas: 10 pasacalles: en puntos de venta y sitios estratégicos.	Gerente	Enero de 2004	\$ 850.000.00
Total inversión para 6 meses (capital de trabajo)			\$2.689.552.00

Fuente. Gestor del proyecto

5.5 CONSOLIDACION INTERNA

Para la organización de la empresa Mármoles y Baldosines el sol, es muy importante lograr una consolidación interna a nivel organizacional que le permita desarrollar con éxito las estrategias que se ha trazado. En consecuencia se define la nueva estructura organizacional, la descripción de funciones y especificaciones de los cargos.

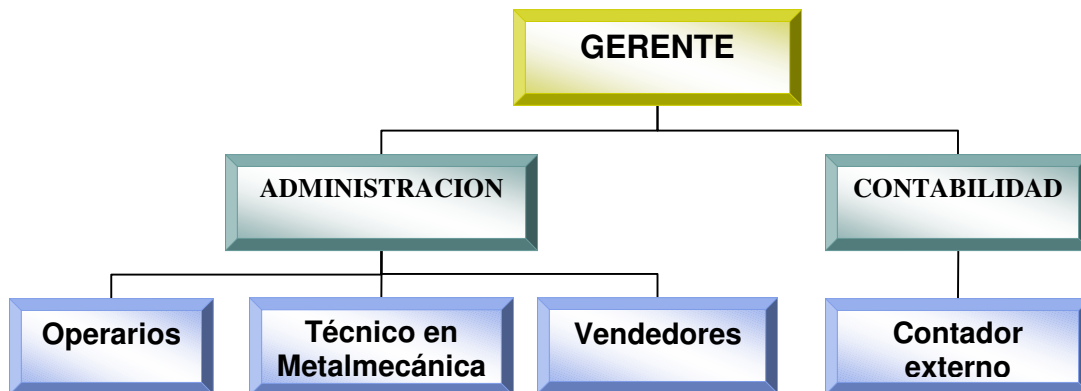
5.5.1 Objetivo. Buscar la forma que los trabajadores estén enfocados hacia un solo fin, definiendo responsabilidades y unidad de mando, así como la creación de mecanismos para que los empleados y colaboradores adquieran un sentido de pertenencia hacia la empresa.

5.5.2 Organigrama. Para llevar a cabo con éxito la implementación de las estrategias expuestas anteriormente, la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, debe contar en su estructura organizacional con el personal suficiente en las áreas críticas de la empresa; por lo tanto se adicionó el departamento de contabilidad, un contador externo, un administrador que reemplazará al técnico en metal mecánica, y vendedores para los puntos de venta. Ver Figura 3.

5.5.3 Manual de Funciones. El manual de funciones es un mecanismo administrativo que permite delimitar responsabilidades en los puestos de trabajo.

Dado que en la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, el manual de funciones no está implementado en forma escrita para cada uno de los cargos, se debe proceder a su estructuración e implementación a partir de enero de 2004. Ver anexo H.

Figura 3. Organigrama de Mármoles y Baldosines el Sol (mejorado)



Fuente. Autor de proyecto.

5.6 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Dentro del desarrollo de las estrategias, la organización de la empresa Mármoles y Baldosines el Sol establecerá los indicadores de gestión que cree son los adecuados para poder analizar, evaluar y controlar las estrategias implementadas, estos indicadores son:

5.6.1 Indicadores de Gestión. Estos indicadores le permitirán a la empresa medir la capacidad gerencial para gestionar, estar al tanto del

comportamiento general de la misma y visualizar el crecimiento empresarial en todos sus aspectos.

Para la organización Mármoles y Baldosines el Sol, se tendrán en cuenta los siguientes Indicadores de gestión corporativos:

- Índices de crecimiento empresarial
- Índices de satisfacción del cliente
- Participación en el mercado
- Rentabilidad global

Así mismo dentro de los indicadores de gestión operativa, se implementarán los siguientes:

- Recuperación de Cartera
- Calidad de productos y Servicios
- Visita postventa al cliente
- Respuesta al Mercado

5.6.2 Indicadores de Productividad. La cual permite realizar un diagnóstico sobre la utilización racional de los recursos productivos de la empresa. Se utilizarán los siguientes indicadores:

$$\text{Productividad Total} = \frac{\text{Productos}}{\text{Mano de obra} + \text{Capital} + \text{Materiales} + \text{Energía}}$$

$$\text{Productividad Relativa} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos de la Mano de Obra}}$$

$$\text{Productividad de los Materiales} = \frac{\text{Total de Productos}}{\text{Total Materiales Consumidos}}$$

$$\text{Productividad de las Máquinas} = \frac{\text{Producción Total}}{\text{Total horas – Máquina}}$$

5.6.3 Indicadores Financieros. La planeación financiera es una de las claves para el éxito de la empresa y un buen análisis financiero detecta la fuerza y los puntos débiles de un negocio. El bloque de razones financieras que serán implementadas en la Planeación estratégica de Mármoles y Baldosines el Sol, son las siguientes:

- **Indicadores de Liquidez:**

$$\text{Razón Corriente: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón Ácida: } \frac{\text{Activo corriente – Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

- **Indicadores de endeudamiento:**

$$\text{Nivel de Endeudamiento: } \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Cobertura Total de Interés} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Cargo por intereses}}$$

$$\text{Razón de Leverage Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

5.6.4 Razones de Actividad. Llamados también de rotación, miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos¹⁶

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Rotación de Activos Operacionales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos operacionales brutos}}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijo bruto}}$$

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

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Compras a crédito del período}}$$

¹⁶ BARON DE D. Maria Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga: INSED, 2000. p. 198.

$$\text{Rotación de Inv. de Materia Prima} = \frac{\text{Costo de materia prima utilizada}}{\text{Inventario promedio de materia P.}}$$

$$\text{Rotación de Inv. de Productos Terminados} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventario Prom. de Producto}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios Totales} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventario Total Promedio}}$$

5.6.5 Razones de Rentabilidad. Con estos indicadores la empresa estará en capacidad de medir la efectividad de la administración en el control de gastos y la conversión de los ingresos en utilidades.

$$\text{Margen de Operación} = \frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen Neto de Ganancias} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto} \times 100}$$

$$\text{Rentabilidad con Relación al Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Factor de Utilidad Real} = \frac{\text{Utilidad Real}}{\text{Costos y Gastos Reales}}$$

5.6.6 Índices de Eficacia. Con los cuales se medirá el grado en que fueron alcanzados los objetivos o metas de la empresa sin tener en cuenta los recursos utilizados. Entre estos índices se tendrán en cuenta:

- Índices de rotación (cartera, clientes, materia prima)
- Índice de desarrollo de nuevos productos
- Índice de deserción de clientes
- Índice de crecimiento en ventas
- Índice de crecimiento de nuevos mercados

5.7 RESUMEN DE LA INVERSION NECESARIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Para llevar a cabo las estrategias presentadas se requiere un total de inversión efectiva que presentará en el siguiente resumen y su implementación.

Cuadro 20. Presupuesto de las estrategias implementadas

TIPO DE ESTRATEGIA	VALOR
Desarrollo de productos	\$ 13.000.000.00
Expansión geográfica	\$ 9.735.800.00
Diversificación no relacionada	\$ 20.390.000.00
Penetración en el mercado	\$ 2.689.552.00
	\$ 45.815.352.00

Cuadro 21. Total inversión para implementar las estrategias

TIPO DE INVERSION	VALOR
Maquinaria y equipo	\$25.000.000.00
Gastos diferidos: Investigación y Desarrollo	\$ 5.000.000.00
Equipo de cómputo	\$ 3.000.000.00
Capital de trabajo	\$12.815.352.00
TOTAL INVERSION	\$45.815.352.00

De acuerdo al anterior presupuesto de costos, es importante aclarar que de los \$45.815.352.00 de inversión total, la empresa Mármoles y Baldosines el Sol, ya realizó una inversión equivalente a \$20.000.000.00 en septiembre de 2003, con la cual adquirió el torno para implementar una de las estrategias propuestas como es la Diversificación no relacionada. Dichos recursos fueron conseguidos a través de un crédito bancario, el cual presenta un saldo de deuda a octubre de 2003 de \$18.000.000.00.

Para la consecución del restante monto de la inversión necesaria equivalente a \$25.815.352.00, la organización de Mármoles y Baldosines el Sol tiene dos opciones:

- Solicitar un nuevo crédito bancario, aprovechando la buena capacidad de endeudamiento de la empresa; sin embargo puede tener restricciones para adquirirlo por la totalidad de lo presupuestado, debido a la disminución de la capacidad de pago ante los compromisos con el anterior crédito.
- Adquirir los recursos mediante la venta de activos fijos de propiedad directa del dueño de la empresa, correspondiente a terrenos.

6. CONCLUSIONES

Con la elaboración del proyecto se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La planeación estratégica es un mecanismo gerencial de planeación que le permitirá a la empresa Mármoles y Baldosines el Sol proyectar sus objetivos fundamentales a largo plazo, creando estrategias básicas, metas, políticas y planes de acción para anticiparse y tomar decisiones en el direccionamiento de la empresa. Ver anexo I.

A través del análisis de factores internos y externos que afectan directa e indirectamente a la organización, se pudo evaluar la situación actual y su nivel de competitividad con el objeto de implementar las estrategias mas adecuadas a la situación actual de la empresa.

Los estrategas evaluaron las estrategias alternativas con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, es decir, los analizados a través de la matriz EFE, IFI, Matriz del Perfil Competitivo, la D.O.F.A. y la P.E.E.A., lo cual les permitió tener un mayor apoyo técnico para su implementación.

La selección de las mejores estrategias dentro de la serie de alternativas, se calculó determinando el atractivo de las acciones viables, de acuerdo a los factores críticos para el éxito de Mármoles y Baldosines el Sol.

En consecuencia, se determinaron como las mejores estrategias alternativas las siguientes:

- Desarrollo de Productos
- Expansión geográfica
- Diversificación no relacionada ó conglomerada
- Penetración en el Mercado

Con el objeto de darle un sustento sólido a las estrategias implementadas se implementaron algunas acciones de consolidación interna como son: la descripción de funciones, especificaciones del cargo y la nueva estructura organizacional de la empresa.

El presupuesto total necesario para implementar las estrategias propuestas equivale a \$45.815.352.00, del cual \$20.000.000.00 ya fueron desembolsados a través de un crédito bancario. El restante monto de la inversión tiene buenas posibilidades de adquirirlo a través de otro crédito bancario ó mediante la venta de activos fijos correspondientes a otros negocios del propietario de Mármoles y Baldosines el Sol.

7. RECOMENDACIONES

- Las estrategias propuestas en el proyecto deben llevarse a cabo en su totalidad teniendo en cuenta las nuevas perspectivas del mercado y situación económica del país
- Se espera que el presente proyecto sirva de guía y apoyo para muchas empresas nacionales que presentan deficiencias en la planeación a largo plazo, creando a través del direccionamiento estratégico mecanismos para su supervivencia y competitividad.
- La estrategia de expansión geográfica constituye el mayor esfuerzo logístico y económico dentro de las estrategias implementadas, por lo tanto es importante realizar un estudio concienzudo del mercado en las ciudades donde se coloquen los puntos de venta y los almacenes donde se dispongan los productos por sistema de consignación.
- Las metas propuestas en la implementación de cada una de las estrategias deben cumplirse estrictamente, al igual que obtener retroalimentación de los resultados.
- El desarrollo del producto es una estrategia innovadora que puede producir incertidumbre de su real beneficio para la empresa, sin embargo es tal vez la estrategia más necesaria debido a que se le

hace frente a la competencia más fuerte constituida por las tabletas de cerámica que tienen posicionado gran parte del mercado.

- La empresa Mármoles y Baldosines el Sol deberá permanentemente realizar análisis de costos de cada una de sus actividades, de tal forma que le permitan permanecer en el mercado a través de las líneas de acción más rentables.
- Realizar un seguimiento del presupuesto general, que permitan maximizar los recursos en el cumplimiento de las estrategias.

BIBLIOGRAFIA

- ARCE L., Eugenia. Diccionario Enciclopédico Consultor PEI. Bogotá, 1997.
- BARON DE D`CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga: UIS, 2000. 39 p.
- ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE BARBOSA 2000-2009. Centro de Estudios Regionales. Bucaramanga: UIS, 2000.
- FRED R., David. Concepto de Administración Estratégica. Quinta Edición. Naucalpan México, 1997.
- GALEANO A., Jorge. La Planeación a su alcance. Editorial Norma. Bogotá Colombia.
- GOODSTEIN, Leonard D. NOLAN M., Timothy, Ph D. PFEIFEER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc. Graw Hill.

- MENDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias, Económicas, Contables y Administrativos. Bogotá, 1995.

- NIÑO LOPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de Mercado. Bucaramanga: INSED UIS, 1995.

- ORTIZ PIMIENTO, Nestor Raúl. Principios de la Calidad. Bucaramanga: INSED UIS, 1999.

- ----- Gerencia de la Calidad Total. Bucaramanga: INSED UIS, 1995.

- PICO ARAQUE, Luis Alfonso y VALENZUELA ALZATE, Jorge Juan. Dinámica y potencial productivo y Comercial de la Microempresa en el Nor- oriente Colombiano. Bucaramanga: Cámara de Comercio 1996.

- PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de Mercados. Bucaramanga: INSED UIS, 1994.

- ----- Ventas y Publicidad. Bucaramanga: INSED UIS, 1992.

- ----- Administración Financiera I. Bucaramanga: INSED UIS, 1986.

- REVISTA DINERO. Mayo 16 de 2003, mayo 29 de 2003.
- REVISTA PORTAFOLIO. Mayo 17 de 2003, Junio 12 de 2003.
- REVISTA SEMANA. Enero 13 de 2003.
- www.semana.terra.com, febrero 7 de 2004.
- www.economiaenred.com, febrero 5 de 2004.

ANEXOS

ANEXO A

ESTRUCTURA FISICA ACTUAL DE LA EMPRESA



ANEXO B

ENCUESTA PARA ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL

1. AUDITORIA GERENCIAL

- a.** Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
- b.** Los objetivos y metas de la empresa son medidos y debidamente comunicados?
- c.** Se han definido políticas, metas y planes de acción en la empresa?
- d.** La fábrica cuenta con planes de contingencia?
- e.** Tiene la fábrica un proceso de presupuesto efectivo?
- f.** La estructura organizacional es clara y adecuada?
- g.** El personal conoce con claridad y en forma escrita sus funciones y responsabilidades?
- h.** Se han implementado sistemas de evaluación y control?
- i.** Cuenta la empresa con un adecuado control de inventarios?
- j.** En la fábrica existe un proceso definido de selección e inducción de personal?
- k.** La fábrica cuenta con sistemas de promoción y estímulos al personal?
- l.** Se encuentran implementadas las normas de seguridad industrial?

- m.** Posee la empresa un programa de capacitación y entrenamiento para sus empleados?
- n.** Se emplean herramientas gerenciales para la toma de decisiones?
- o.** Existe en todos los niveles una comunicación efectiva y eficaz?
- p.** Se encuentran definidos los niveles de responsabilidad?
- q.** Existen y se utilizan los índices de gestión?
- r.** Existe retroalimentación efectivas en las medidas correctivas tomadas por fallas en el desempeño?
- s.** La fábrica maneja sistemas de control de gestión
- t.** Maneja la fábrica conceptos de calidad total y mejoramiento continuo?

2. AUDITORIA DE MERCADOS:

- a.** Posee la fábrica una base de datos de sus clientes?
- b.** Qué garantías postventa ofrece la fábrica a sus clientes?
- c.** Se imparte en la empresa una cultura de calidad y de servicio?
- d.** Qué políticas posee la fábrica para lograr plena satisfacción al cliente?
- e.** La fábrica realiza algún tipo de seguimiento a la competencia (Benchmarking)?
- f.** Cuales son las fortalezas de la competencia?
- g.** Que ventajas de competitividad tiene la fábrica?

- h.** La fábrica conoce las políticas y precios que maneja la competencia?
- i.** Tiene la fábrica una base de datos de la competencia?
- j.** Qué política de precios y distribución maneja la competencia

3. AUDITORIA DE PRODUCCION:

- a.** La distribución de la planta es apta para la línea de producción?
- b.** Es apropiada la tecnología de los procesos?
- c.** La capacidad de planta está optimizada de acuerdo a la demanda?
- d.** Se controla la producción en forma efectiva?
- e.** Cómo se realiza el control de inventarios en la fábrica?
- f.** Se han analizado los costos de manejo de inventarios?
- g.** Se ha efectuado estudio de tiempos y movimientos en las operaciones?
- h.** Los puestos de trabajo presentan un diseño óptimo?
- i.** Tiene la empresa un sistema de control de calidad en cada una de las etapas de los procesos?
- j.** Existe en la fábrica un programa claro de capacitación para la calidad?

4. AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- a.** Cuenta la empresa con personal capacitado y dedicado a hacer I.D.?
- b.** Posee la empresa los recursos necesarios para realizar la I.D.?
- c.** Qué avances técnicos y estrategias de I.D. maneja la competencia?
- d.** La fábrica ha alcanzado innovaciones exitosas mediante la I.D.?

ANEXO C

**MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DICIEMBRE 31 DE 2002**

Ventas		60.000.000
Costo de las ventas:		
Inventario inicial de materia prima	6.300.000.	
+Compra de materia prima	33.500.000.	
=Materia prima disponible	39.800.000.	
- Inventario final de materia prima	8.000.000.	
=Costo de la materia prima usada	31.800.000.	
+Mano de obra directa usada	16.600.000.	
+Costos totales de fabricación	6.750.000.	
=Costos de producción	55.150.000.	
+Inventario inicial de productos en proc	3.200.000.	
=Costo de productos en proceso	58.350.000.	
- Inventario final de productos en proc	5.000.000.	
=Costo de productos terminados	53.350.000.	
+Inventario inicial de productos termin.	9.270.000.	
=Costo de productos disponibles Vta.	62.620.000.	
- Inventario final de productos terminado	15.000.000.	
=Costo de las ventas		47.620.000.
UTILIDAD BRUTA		12.380.000.
- Gastos de administración y ventas		8.681.000.
UTILIDAD OPERACIONAL		3.699.000.
+Otros ingresos		4.100.000.
- Otros egresos		1.320.000.
-Intereses financieros		4.800.000.
=Utilidad antes de impuesto		1.679.000.
Provisión impuesto de renta 35%		587.650.
UTILIDAD NETA		<u>1.091.350.</u>

ANEXO D
MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL
BALANCE GENERAL
DICIEMBRE 31 DE 2002

ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE		4.000.000.	
Caja	900.000.		
Bancos			
Bancafe	1.900.000.		
Banco Agrario	1.200.000.		
Cuentas por cobrar		3.600.000.	
Deudores clientes	4.450.000.		
Prestamos a empleados	450.000.		
Provisión cartera de dudoso recaudo	(1.300.000.)		
Inventarios		28.000.000.	
Materia prima	8.000.000.		
Materiales en proceso	5.000.000.		
Materiales terminados	15.000.000.		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			35.600.000.
ACTIVO NO CORRIENTE		106.652.000.	
Propiedad Planta y Equipo			
Edificaciones			
Depreciación	60.000.000.		
Maquinaria y equipo en montaje	(18.500.000)		
Depreciación	90.000.000.		
Equipo de oficina	(32.700.000)		
Depreciación	3.000.000.		
Vehículos	(1.832.000)		
Depreciación	12.000.000.		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	(5.316.000)		106.652.000.
TOTAL ACTIVOS			<u>142.252.000.</u>
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar			
Seguridad Social		507.960.	
Proveedores	507.960.		
Impuestos, gravámenes y tasas		2.300.000.	
De renta y complementarios		587.650.	
Obligaciones laborales	587.650.		
Cesantías consolidadas		1.567.040	
Intereses a las cesantías	996.000.		
Vacaciones consolidadas	119.520.		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	451.520.		4.962.650.
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras			
Bancos Nacionales		18.200.000.	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	18.200.000		18.200.000.
TOTAL PASIVO			23.162.650.
PATRIMONIO			
Capital Social			
Utilidad del ejercicio		117.998.000.	
TOTAL PATRIMONIO		1.091.350.	119.089.350.
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>142.252.000.</u>

ANEXO F. LOGOTIPO EMPRESARIAL



**MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL
CONSTRUIMOS UN FUTURO SOLIDO**

ANEXO H. MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL									
Descripción de Funciones									
Nombre o Cargo	Gerente	CC. No.			Fecha	D:	M:01	A:2004	
Área	Administrativa								
Supervisa a	Administrador, contabilidad, operarios, técnico en metal mecánica y vendedores.					No. De Cargos Iguales		0	1
Función Principal	Representar legalmente a la empresa y realizar las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que permitan y garanticen el cumplimiento de los objetivos de la empresa.								
	<p>Liderar procesos de decisión para determinar los mejores y mayores objetivos de la organización</p> <p>Planear, organizar y dirigir las actividades de la empresa, velando por la aplicación de las políticas, normas y reglamentos de la organización.</p> <p>Atender los aspectos legales y celebrar contratos inherentes al cumplimiento de los fines sociales.</p> <p>Procurar el crecimiento corporativo mediante gestiones de mercadeo y optimización de los recursos.</p> <p>Coordinar y supervisar los procesos productivos</p> <p>Manejar las finanzas de la empresa, velando por su crecimiento</p> <p>Propender por una cultura de calidad total en cada uno de los procesos, promoviendo la adopción de normas técnicas.</p> <p>Realizar gestión tecnológica</p> <p>Liderar el desarrollo de las estrategias que se implementen en la empresa.</p> <p>Adquirir, enajenar y limitar el dominio de los bienes muebles e inmuebles</p> <p>Diseñar políticas y correctivos orientados al mejoramiento continuo de los servicios.</p> <p>Diseñar mecanismos que favorezcan la optimización de los recursos.</p> <p>Todas las demás funciones que le sean asignadas por sus propietarios que sean inherentes a su cargo</p>								
Detalle de Funciones									

	Vo. Bo. Empleado		Vo. Bo. Jefe		Análisis
--	-------------------------	--	---------------------	--	-----------------

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL						
Especificaciones del Cargo						
Nombre o Cargo	Gerente	CC. No.		Fecha	D:	M:01 A:2004
Área	Administrativa					
Supervisa a				No. De Cargos Iguales		1
Perfil	<p>GRADO DE INSTITUCION: Haber terminado estudios universitarios en Gestión Empresarial o Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia mínima 3 años.</p> <p>Ser visionario para los negocios.</p>					
Responsabilidad	<p>Representar dignamente a la empresa,</p> <p>Proteger los Bienes muebles e inmuebles</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las funciones de acuerdo al Manual interno de la empresa</p>					
	Aprobó		Aprobó		Aprobó	

--	--	--	--	--	--	--

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL							
Descripción de Funciones							
Nombre o Cargo	Administrador	CC. No.			Fecha	D:	M:01 A:2004
Área	Administrativa						
Supervisa a	Operarios, vendedores y técnico				No. De Cargos Iguales	0	1
Función Principal	<p>Debe suplir las ausencias temporales del gerente Realizar gestión y asesoría en el mercadeo de los productos y servicios</p>						
Detalle de Funciones	<p>Participar junto al Gerente en la correcta toma de decisiones.</p> <p>Atender y promover la venta de los diferentes productos y servicios, que conforman el portafolio de la empresa, e incrementando la utilización de los mismos</p> <p>Prestar un adecuado soporte a los trabajadores a su cargo, para el correcto funcionamiento de las actividades de la empresa.</p> <p>Verificar el funcionamiento, operación y utilización de los equipos y herramientas y la observación de los procedimientos respectivos</p> <p>Responder conjuntamente con los operarios por la producción y calidad de los productos ofrecidos en la empresa.</p> <p>Recibir y atender a los clientes de la empresa, así como las solicitudes de despacho a los puntos de venta y mercancía en consignación</p> <p>Mantener un control permanente de inventarios de materia prima y productos terminados, teniendo en cuenta los pronósticos de ventas.</p> <p>Organizar y coordinar las diferentes etapas del proceso productivo y de servicios</p> <p>Coordinar con los empleados operativos el despacho de pedidos</p> <p>Colaborar con contabilidad para la realización de los presupuestos necesarios que deba desarrollar la empresa</p> <p>Todas las demás funciones que le sean encargadas por el superior inmediato.</p>						

	Vo. Bo. Empleado		Vo. Bo. Jefe	Análisis

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL							
Especificaciones del Cargo							
Nombre o Cargo	Administrador	CC. No.		Fecha	D:	M:01	A:2004
Área	Administrativa						
Supervisa a					No. De Cargos Iguales		1
Perfil	<p>GRADO DE INSTITUCION: Haber terminado estudios tecnológicos ó profesionales en Gestión Empresarial o Administración de Empresas. Experiencia mínima 2 años. Tener excelentes relaciones humanas y públicas</p>						
Responsabilidad	<p>Cumplir y hacer cumplir las funciones del Manual Interno de la empresa</p> <p>Velar por la buena marcha de los procesos productivos y de servicios prestados</p> <p>Verificar la correcta operación y cuidado de equipos y herramientas de la empresa</p> <p>Hacer cumplir las normas de seguridad industrial</p>						
	Aprobó		Aprobó		Aprobó		

--	--	--	--	--	--	--

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL								
Descripción de Funciones								
Nombre o Cargo	Auxiliar Contable	CC. No.			Fecha	D:	M:01 A:2004	
Área	Administrativa							
Supervisa a	Contador externo					No. De Cargos Iguales	0	1
Función Principal	Facilitar el trabajo del gerente y en coordinación con éste, serán los responsables de la contabilidad y finanzas de la empresa							
	<p>Redactar y dirigir las comunicaciones necesarias a clientes, proveedores y demás.</p> <p>Coordinar los informes de ventas y compras a proveedores</p> <p>Manejar las cuentas deudoras y acreedoras de la empresa. Así como la administración de la base de datos de los mismos</p> <p>Facturar los productos y servicios que se vendan</p> <p>Preparar las planillas y facturas de despacho de productos con destino a los puntos de venta</p> <p>Atender las operaciones contables realizadas por los vendedores en los puntos de venta y mercancía en consignación, para integrarla al estado de pérdidas y ganancias de la empresa.</p> <p>Llevar los libros principales y auxiliares de contabilidad de la empresa,</p> <p>Atender inicialmente al cliente y en coordinación con el administrador suministrarle toda su atención.</p> <p>Realizar las gestiones pertinentes para mantener depurada la cartera vencida de la empresa</p> <p>Recibir y manejar con las debidas medidas de seguridad los diferentes documentos y libros contables de la empresa.</p> <p>Mantener actualizados los archivos y demás normas operativas emanadas de la dirección</p>							
Detalle de Funciones	Ejecutar las demás labores que le asigne el gerente y que sean compatibles con el cargo de contabilidad y secretaria.							

		Vo. Bo. Empleado		Vo. Bo. Jefe		Análisis
--	--	-------------------------	--	---------------------	--	-----------------

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL							
Especificaciones del Cargo							
Nombre o Cargo	Auxiliar Contable	CC. No.		Fecha	D:	M:01	A:2004
Área	Administrativa						
Supervisa a					No. De Cargos Iguales		1
Perfil	<p>GRADO DE INSTITUCION: Haber terminado estudios de contabilidad I y II en el SENA u otra institución educativa especializada.</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL: Un año de experiencia laboral en el ramo</p>						
Responsabilidad	<p>Estar permanentemente comprometida con las finanzas de la empresa</p> <p>Manejar adecuadamente los elementos, materiales, muebles y enseres y equipos asignados para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Manejar en forma responsable, los documentos que le sean confiados</p> <p>Guardar absoluta reserva de la información que se genere en la empresa producto de su actividad.</p>						
	Aprobó		Aprobó		Aprobó		

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL									
Descripción de Funciones									
Nombre o Cargo	Operarios	CC. No.			Fecha	D:	M:01	A:2004	
Área	Operativa								
Supervisa a	Ninguno					No. De Cargos Iguales	0	1	
Función Principal	Realizar todas las labores de alistamiento y proceso manufacturero que persigue el objeto social de la empresa.								

Detalle de Funciones	<p>Decepcionar y almacenar la materia prima necesaria para los procesos manufactureros de la empresa.</p> <p>Realizar los procesos de fabricación del baldosín y retal de mármol, de acuerdo a las especificaciones de calidad suministradas por el administrador</p> <p>Realizar mantenimiento preventivo y curativo a los equipos y herramientas de la empresa.</p> <p>Mantener control en cada uno de los procesos, con el objeto de evitar despilfarros</p> <p>Almacenar adecuadamente los productos terminados, teniendo en cuenta la seguridad y mínima distancia recorrida para los despachos</p> <p>Realizar el conteo físico de materia prima, productos en proceso y productos terminados, cuando se realicen los inventarios periódicos</p> <p>Mantener las instalaciones de trabajo perfectamente limpias y organizadas</p> <p>Cargar y descargar el camión que transporta los materiales hacia los puntos de venta y almacenes de venta en consignación</p> <p>Conducir el camión transportador de baldosín cuando el administrador lo autorice.</p> <p>Cumplir las demás labores que el administrador les encomiende relacionadas con los productos o servicios del portafolio de la empresa.</p>			
	Vo. Bo. Empleado		Vo. Bo. Jefe	Análisis

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL										
Especificaciones del Cargo										
Nombre o Cargo	Operativos	CC. No.		Fecha	D:	M:01	A:2004			
Área	Operativa									
Supervisa a						No. De Cargos Iguales				1

Función Principal	Vender y realizar gestión comercial y promocional para la venta del baldosín y retal de mármol en los puntos de venta de Mármoles y Baldosines el Sol			
	<p>Decepcionar, almacenar y exhibir el baldosín de mármol y retal de mármol</p> <p>Realizar las ventas diarias de los productos, elaborando la respectiva factura</p> <p>Contabilizar diariamente el material recibido y las ventas efectuadas</p> <p>Consignar diariamente el producto de las ventas en la entidad bancaria señalada por Mármoles y Baldosines el Sol</p> <p>Realizar gestiones de mercadeo, que permitan una rotación adecuada de los productos de la empresa</p> <p>Promocionar los productos de la empresa, de acuerdo a los programas publicitarios que implemente Mármoles y Baldosines el Sol.</p> <p>Realizar inventarios mensuales de los productos, cruzando los saldos con el valor en libros</p> <p>Manejar el sistema de Kárdex para determinar la entrada y salida del material y su precio correspondiente</p> <p>Mantener las instalaciones de venta en perfecto estado de limpieza y orden</p> <p>Realizar mensualmente los cierres contables de ventas y remitirlos a la sede principal, anexando los soportes correspondientes</p> <p>Rendir informe del cumplimiento de metas en cuanto a ventas</p> <p>Analizar permanentemente la competencia, al igual que los gustos y preferencias del cliente, informando periódicamente a la gerencia</p> <p>Todas las demás funciones que le sean encomendadas y que sean inherentes al objeto social de la empresa.</p>			
Detalle de Funciones				
	Vo. Bo. Empleado		Vo. Bo. Jefe	Análisis

EMPRESA MARMOLES Y BALDOSINES EL SOL							
Especificaciones del Cargo							
Nombre o Cargo	Vendedores	CC. No.		Fecha	D:	M:01	A:2004
Área	Operativa						
Supervisa a				No. De Cargos Iguales			1

Perfil	<p>GRADO DE INSTITUCION: Tener estudios técnicos en el área comercial ó CAP del sena como vendedor calificado.</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL: Experiencia como vendedor mínima de 3 años</p> <p>Tener buenas relaciones humanas y ser emprendedor.</p>					
Responsabilidad	<p>Responder por la mercancía, muebles y enseres entregados a su cargo</p> <p>Manejo de dinero y títulos valores producto de la venta</p>					
	Aprobó		Aprobó		Aprobó	

ANEXO I

