

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TECNIACRIL, DE
BUCARAMANGA**

**SANDRA MILENA BLANDÓN CASTRO
MELISSA YADIRA CARREÑO SARMIENTO**

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

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TECNIACRIL, DE
BUCARAMANGA**

**SANDRA MILENA BLANDÓN CASTRO
MELISSA YADIRA CARREÑO SARMIENTO**

**Proyecto de grado como requisito para optar el título de profesional en
Gestión Empresarial**

**Director
RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA
Administrador de Empresas**

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

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría expresar un humilde agradecimiento a la Ing. Margarita Rodríguez, quien siempre nos acompañó en la ejecución de nuestro proyecto, al señor Jorge Humberto Jiménez gerente de Tecniacril, quien nos dejó ingresar a su empresa y nos brindó su apoyo incondicional; a mi hija Zarick Nicolle por su amor y paciencia. De la misma forma nos gustaría mencionar la contribución de la personas que generosamente entregaron su tiempo para apoyar con enseñanzas y al Dr. Ramiro Redondo por su colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	19
1 GENERALIDADES	24
1.1 RESEÑA HISTORICA TECNIACRIL	24
1.2 ANTECEDENTES	27
1.2.1 Arquitectura en el siglo XX	31
1.2.2 Desarrollo de la construcción	38
1.2.3 Economía nacional debido a la dinámica de la construcción	41
1.2.4 La construcción Santander	44
2 AUDITORIA EXTERNA	49
2.1 FACTOR ECONOMICO	50
2.1.1 Inflación – Índice de precios al consumidor IPC	50
2.1.2 Devaluación	59
2.1.3 Niveles de productividad de los trabajadores	64
2.1.4 Niveles de ingreso disponible	69
2.1.5 Fluctuaciones de precios	72
2.1.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor económico	77
2.2 FACTOR COMPETITIVO	78
2.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores	79
2.2.2 Competidores existentes	81
2.2.3 Productos sustitutos como amenaza	84
2.2.4 Poder de negociación de los consumidores	85
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	86
2.2.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor competitivo	88
2.3 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL	89
2.3.1 Nivel educativo y responsabilidad social	90

	Pág.
2.3.2 Actitud hacia el trabajo	94
2.3.3 Hábitos de compra	96
2.3.4 Estilos de vida	98
2.3.5 Actitud hacia el servicio al cliente	99
2.3.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor socio-cultural	105
2.4 FACTOR POLITICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL	106
2.4.1 Política de vivienda	107
2.4.2 Impuestos municipales	114
2.4.3 Cambios de gobierno	118
2.4.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor político	120
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	121
2.5.1 Productos innovadores	122
2.5.2 Sistemas de información	124
2.5.3 Costo de la tecnología	128
2.5.4 Procesos tecnológicos	130
2.5.5 Herramientas de gestión administrativa	133
2.5.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor tecnológico	150
2.6 MATRIZ DE ANALISIS EXTERNO – POAM	152
2.6.1 Selección del grupo estratégico	152
2.6.2 Lluvia de ideas	152
2.6.3 Elaboración de la matriz POAM	154
3 AUDITORIA INTERNA	156
3.1 AUDITORIA GERENCIAL	156
3.1.1 Planeación	157
3.1.2 Organización	154
3.1.3 Dirección	161
3.1.4 Control	162
3.1.5 Matriz Perfil de capacidad interna PCI – Auditoria gerencial	162
3.2 AUDITORIA DE MERCADOS	164

	Pág.
3.2.1 Estructura del área de mercados	164
3.2.2 Análisis de los clientes	169
3.2.3 Participación en el mercado	169
3.2.4 Distribución	169
3.2.5 Venta de productos	170
3.2.6 Políticas de precios	170
3.2.7 Publicidad y promoción	170
3.2.8 Matriz Perfil de capacidad interna PCI – Auditoria de mercados	171
3.3 AUDITORIA FINANCIERA	172
3.3.1 Matriz PCI – Auditoria financiera	173
3.4 AUDITORIA DE PRODUCCION	174
3.4.1 Procesos	174
3.4.2 Inventarios	177
3.4.3 Capacidad	177
3.4.4 Fuerza de trabajo	177
3.4.5 Calidad	177
3.4.6 Perfil de capacidad interna PCI – Auditoria de producción	178
3.5 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO	179
3.5.1 Cantidad de personal	180
3.5.2 Perfil del trabajador	183
3.5.3 Nivel de escolaridad	183
3.5.4 Condiciones de trabajo	185
3.5.5 Programas de capacitación	187
3.5.6 Clima laboral	188
3.5.7 Perfil de capacidad interna – Auditoria del talento humano	190
3.6 MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	191
3.6.1 Selección del grupo estratégico	191
3.6.2 Lluvia de ideas	192
3.6.3 Elaboración de la matriz PCI	193

	Pág.
4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	195
4.1 MISION CORPORATIVA	196
4.2 VISION CORPORATIVA	197
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	198
4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	199
4.4.1 Matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas DOFA	200
4.4.2 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción PEEA	208
4.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE	215
5 OPCIONES ESTRATEGICAS	219
5.1 OPCIONES ESTRATEGICAS	219
5.1.1 Diversificación concéntrica	219
5.1.2 Consolidación interna	220
5.1.3 Desarrollo de mercados	220
5.2 OBJETIVOS	220
5.2.1 Objetivos para la estrategia diversificación concéntrica	221
5.2.2 Objetivos para la estrategia de desarrollo de mercados	221
5.2.3 Objetivos para la estrategia de consolidación interna	222
5.3 METAS	222
5.3.1 Metas para la estrategia diversificación concéntrica	223
5.3.2 Metas para el desarrollo de mercados	223
5.3.3 Metas para la consolidación interna	224
5.4 POLITICAS	224
5.4.1 Políticas para la estrategia de diversificación concéntrica	225
5.4.2 Políticas para la estrategia de desarrollo de mercado	225
5.4.3 Políticas para la estrategia de consolidación interna	226
5.5 PLAN DE ACCION	226
5.6 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION	227
5.6.1 Estrategia 1. Indicadores de diversificación concéntrica	227
5.6.2 Estrategia 2. Indicadores de desarrollo de mercado	227

	Pág.
5.6.3 Estrategia 3. Indicadores de consolidación interna	228
CONCLUSIONES	233
RECOMENDACIONES	235
BIBLIOGRAFIA	237
WEBGRAFIA	239

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Matriz POAM factor económico	78
Cuadro 2 Matriz de perfil competitivo MPC	84
Cuadro 3 Perfil POAM factor competitivo	89
Cuadro 4 Perfil POAM factor socio-cultural	106
Cuadro 5 Perfil POAM factor político	121
Cuadro 6 Perfil POAM factor tecnológico	151
Cuadro 7 Variables de la auditoria externa	153
Cuadro 8 Matriz POAM auditoria externa	155
Cuadro 9 Matriz PCI auditoria gerencial	163
Cuadro 10 Matriz PCI auditoria de mercados	172
Cuadro 11 Matriz PCI auditoria financiera	173
Cuadro 12 Matriz PCI auditoria de producción	179
Cuadro 13 Distribución de los empleados por cantidad y clase	180
Cuadro 14 Antigüedad de los trabajadores de Tecniacril	181
Cuadro 15 Edad promedio de los trabajadores de Tecniacril	182
Cuadro 16 Nivel de escolaridad	184
Cuadro 17 Herramientas de trabajo	185
Cuadro 18 Entorno de trabajo	186
Cuadro 19 Clima laboral en Tecniacril	188
Cuadro 20 Integración al personal	189
Cuadro 21 Matriz PCI Auditoria del talento humano	190
Cuadro 22 Variables de la auditoria interna	192
Cuadro 23 Matriz PCI auditoria interna	194
Cuadro 24 Matriz DOFA	204
Cuadro 25 Matriz PEEA	213
Cuadro 26 Matriz CFE	217
Cuadro 27 Plan de acción	227

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1 Casa de la Michaeler platz	32
Imagen 2 Edificio Bauhaus	33
Imagen 3 Centro Pompidou	35
Imagen 4 Estilo Línea internacional	37

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Etapas de la planeación estratégica	139
Figura 2 Comparativo océano azul y océano rojo	141
Figura 3 Distribución de empleados por cantidad y clase	180
Figura 4 Antigüedad de los trabajadores de Tecniacril	182
Figura 5 Edad promedio de los trabajadores de Tecniacril	183
Figura 6 Nivel de escolaridad	184
Figura 7 Herramientas de trabajo	186
Figura 8 Entorno de trabajo	187
Figura 9 Clima laboral en Tecniacril	189
Figura 10 Tipos de estrategias	200
Figura 11 Matriz de la gran estrategia	205
Figura 12 Matriz de la posición estratégica	209
Figura 13 Vectores de la matriz PEEA	211
Figura 14 Vector direccional de la matriz PEEA	214

LISTADO DE FOTOS

	Pág.
Foto 1 Domos traslapables	165
Foto 2 Domo tipo bóveda	166
Foto 3 Domos tipo cúpula	166
Foto 4 Domo tipo cumbrera	167
Foto 5 Domos tipo parasol	167
Foto 6 Taller de producción	176

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Formato para diagnóstico estratégico	242
Anexo B instrumento de recolección de información al personal de la empresa	247

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TECNIACRIL*

AUTORES: BLANDÓN CASTRO Sandra Milena
CARREÑO SARMIENTO Melissa Yadira**

PALABRAS CLAVES: Diagnóstico estratégico, Tecniacril, termoformado, domos, acrílico, aluminio.

DESCRIPCIÓN: El objetivo general del proyecto consistió en realizar una planeación estratégica para el fortalecimiento de la empresa Tecniacril ubicada en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de posicionarla como una empresa sólida, productiva y viable en el largo plazo. Dentro de los objetivos específicos definidos para este proyecto está el de realizar un diagnóstico en la empresa, que le permita identificar debilidades y fortalezas, mediante una investigación exhaustiva en sus áreas administrativa, financiera, de mercadeo y de producción. Analizar los factores ambientales que favorezcan o amenacen la producción de los domos para cubiertas elaborados en acrílico y policarbonato para acabados arquitectónicos, mediante el análisis de las variables económicas, competitivas, culturales, políticas y tecnológicas, construir las matrices que permitan el establecimiento de las estrategias a desarrollar, formular y priorizar las estrategias orientadas al fortalecimiento de la empresa, presentar un plan de trabajo para cada una de las estrategias definidas.

El material obtenido mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos ha sido de vital importancia, para poder construir las matrices POAM, de perfil competitivo, PCI, DOFA, PEEA y CPE que son útiles para que observe la misma situación de la empresa desde diferentes perspectivas. Con base en éste, se proponen las estrategias esenciales para la aplicación de una planeación estratégica de las cuales se establecieron: Desarrollo de mercado, diversificación concéntrica, consolidación interna.

En síntesis la metodología de la planeación estratégica es valiosa para conocer con profundidad la situación de una compañía en su interior, como las situaciones que enfrenta por estar en un medio dinámico y exigente.

La metodología es idónea para realizar una propuesta que tenga el mejor acierto al ser ejecutada en beneficio que los intereses de sus dueños y empleados.

—

* *Proyecto de grado.*

** *Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora.*

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE TECNIACRIL COMPANY*

AUTHORS: BLANDÓN CASTRO Sandra Milena
CARREÑO SARMIENTO Melissa Yadira**

KEY words: Strategic diagnosis, Tecniacril, thermoforming, domes, acrylic, aluminum.

Description: The overall objective of the project was to make a strategic planning for the strengthening of the company located in the city Tecniacril and Bucaramanga, to positional as a solid, productive and viable business in the long term. Within the specific objectives defined for this project is the make a diagnosis in the enterprise, enabling you to identify weaknesses and strengths through investigation in their areas administrative, financial, marketing and production. Analyse environmental factors that encourage or threaten the production of the domes for covers developed in acrylic and polycarbonate for architectural, finishes through the analysis of the variables economic, competitive, cultural, political and technological build arrays to enable the establishment of strategies developing, formulate and prioritise the strengthening of the enterprise-oriented strategies, submit a plan of work for each defined strategies.

Material obtained through the implementation of the data collection instruments has been of vital importance to be able to build POAM competitive profile, PCI, DOFA, PEEA and CPE that are useful to note the same situation of the company from different perspectives arrays. Based on this essential for the implementation of a strategic planning strategies which settled are proposed: development of market, concentric diversification, internal consolidation.

Synthesis of strategic planning methodology is valuable to learn in depth the situation of a company inside, as situations facing for being in a dynamic and demanding environment.

The methodology is ideal for make a proposal that has the best success to be executed for the benefit the interests of their owners and employees.

* *Project of degree.*

** *Industrial university of Santander, Institute of Regional Projection and Education at a distance. Enterprise management. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora.*

INTRODUCCIÓN

Tecniacril, es una empresa que figura como persona natural, inscrita en Cámara de Comercio de Bucaramanga, se dedica desde hace 24 años, a la elaboración de domos y cubiertas espaciales, los domos son utilizados para cubrir patios de ropas, para cubrir espacios en centros comerciales, cubiertas centrales o puntos fijos, cubrir jardines los cuales no necesitan que les entre agua, pero si la claridad. Existe diversidad de necesidades, donde se trata suplir asesorando al cliente para determinar qué tipo de material se utilizará para dichos espacios.

Otro de los productos en los cuales se desempeñan muy bien, es en la parte de aluminio para uso arquitectónico, como puertas, ventanas, divisiones para baño tanto en acrílico como en vidrio templado, fachadas en cristal templado con accesorios en aluminio y acero, es decir, en esta labor existen un serie de actividades complementarias denominadas acabados, por ejemplo, una persona necesita cubrir la terraza de su inmueble y decide cambiar la ventanería, se le vende estos productos.

El señor Jorge Humberto Jiménez Carrillo, bachiller, Técnico del Instituto Tecnológico de Santander, propietario y gerente de la empresa Tecniacril, se considera como “hombre orquesta”, es decir, realiza las funciones de ventas, mensajero, operario, secretario y otras labores, que conlleva el afán diario de la administración, todo con el ánimo de saber y conocer la empresa y centralizar sus decisiones a una sola persona, que es él.

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las empresas productoras entre ellas está mencionar a Tecniacril, así mismo, este entorno ofrece más oportunidades de

desarrollarse satisfactoriamente. La planeación estratégica permite que las empresas se adapten y respondan a un mercado en permanente cambio, además de desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La planeación estratégica es un proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado y por consiguiente, el objetivo en Tecniacril es modelar y reestructurar las áreas donde se elabora el producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios tanto a sus empleados como a su propietario, en esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales que al combinarlas con las fortalezas y debilidades de Tecniacril, proveen a la compañía de bases para definir el futuro de la empresa.

Se ha observado, según los datos presentados, que Tecniacril se encuentra posicionada altamente en el sector de la construcción, tanto en la producción de acabados arquitectónicos como en la venta de cubiertas en acrílico y policarbonato. Teniendo en cuenta que es una empresa solvente, rentable y con una demanda estable, la empresa se ha propuesto algunos proyectos a mediano y largo plazo, entre ellos, ampliar el monto de las ventas a nivel regional, penetrar en el mercado en su área Metropolitana, teniendo en cuenta su competencia actual.

La planeación estratégica se ajusta a los proyectos de mediano y largo plazo, y cuando una empresa quiere crecer, esta es oportuna ya que cualquier empresa necesita de estrategias que le permitan aumentar su competitividad. Cuando la empresa se proyecta un crecimiento abrumador a largo plazo, como cubrir otros mercados, la planeación estratégica, tiene contemplada varias estrategias, pero previamente, deberá estar definidos la visión, misión, los objetivos estratégicos y conocer de manera detallada los recursos con que cuenta.

La planeación estratégica es un proceso de reflexión, tomando en cuenta los recursos de la empresa y la situación del medio en que opera, con el objetivo de tomar decisiones a mediano y largo plazo basadas en estrategias globales y específicas. Cuando se menciona un proceso, se refiere a la consecución de una serie de pasos, para lograr introducir la planeación estratégica en una empresa. Este proceso se orienta en una forma integrada, partiendo de un análisis de recursos con que cuenta la organización, y por su puesto oportunidades, debilidades y riesgos que enfrenta, basados en este análisis, se define la estrategia corporativa de la empresa, previo a definir los objetivos operacionales de la empresa.

Las estrategias seleccionadas son las que definirán la visión de Tecniacril y deberán ser instrumentadas en planes, programas y políticas de la empresa.

Con la planeación estratégica, se desarrolla una visión de lo que se quiere alcanzar a largo plazo, al mismo tiempo permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y a donde se quiere llegar. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a los empleados y los recursos; puede que ni siquiera se tenga la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no se puede dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

El presente trabajo, se enmarca en el desarrollo de una planeación estratégica, donde, dadas las dificultades de orden interno y al análisis de las fuerzas externas

que amenazan al sector de la construcción y arquitectónico y a la misma empresa Tecniacril, se elaboró en la presente propuesta en las siguientes fases:

En primer instancia se hizo una retrospectiva de la empresa Tecniacril, desde sus inicios, hasta como está hoy en día; igualmente se elaboró un análisis del sector, arquitectónico y de la construcción donde está inmersa la organización para evidenciar como se encuentra en la actualidad, su evolución y tendencias del mismo.

Seguidamente, se realizó, un análisis macro ambiental, donde se analizaron con el grupo estratégico, cuales son las fuerzas externas que mayormente afectan positiva y/o negativamente, en la actualidad al sector arquitectónico y de la construcción, y por ende a la empresa Tecniacril, evidenciado y priorizando las principales amenazas y oportunidades.

Posteriormente, se elaboró un análisis de la situación de la empresa Tecniacril a nivel de las cuatro áreas funcionales, como son Administrativas o gerenciales, de mercados, financiera y operativa, para deducir las debilidades y fortalezas que en la actualidad tiene la compañía, que logre determinar cuales son sus capacidades para afrontar la competencia.

Paso seguido, y con la información recopilada del análisis interno y externo, y a través de las herramientas administrativas, como la matriz, DOFA, competitiva, PEEA y la matriz cualitativa se procedió a determinar las estrategias más convenientes en el futuro direccionamiento de la empresa.

Una vez elegidas las estrategias y su priorización, se definió claramente las opciones y plan de acción de Tecniacril, expresando la visión, misión, objetivos, metas, políticas procedimientos y recursos requeridos para su futura implementación.

De acuerdo con el plan de acción propuesto a corto, mediano y largo plazo, se plantea la forma de hacer seguimiento y evaluación de las estrategias propuesta, con el ánimo de hacer correcciones, medir el cumplimiento de las mismas, y revisión periódica, para re direccionar si fuese necesario el plan propuesto.

1 GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA TECNIACRIL

La empresa Tecniacril inició en 1985, cuando su actual propietario Jorge Humberto Jiménez, se retiró de Induacril. Después de haber laborado por más de 10 años en dicha empresa, empezó a trabajar con un empleado, basado en el mercado que había para la época, en el cual no había las suficientes empresas o industrias en la parte del acrílico arquitectónico, éstas industrias trabajaban el acrílico para la decoración, avisos y otras áreas, en la cual se encontraba Induacril; fue así como se proyectó para este negocio y/o mercado. Basado en la experiencia que obtuvo durante los 10 años de labor, se atrevió a montar su microempresa la cual ha venido mejorando año tras año.

Tecniacril inició con un capital de \$30.000, para comprar herramientas manuales, y luego empezó a fabricar sus propias herramientas, basado en la necesidad del trabajo; teniendo en cuenta su experiencia, sabía más o menos qué clase de herramientas necesitaba y las iba mejorando. Le sirvió mucho haber trabajado con Induacril por que adquirió experiencia en el campo de las ventas, en la parte de logística y en el manejo de personal, así mismo a desempeñar los trabajos de la obra en la entrega del producto.

En el transcurso de los años TECNIACRIL ha venido tecnificándose, buscando otras alternativas y realizando trabajos, cubriendo las expectativas y necesidades del cliente para mejorar; empezó haciendo cubiertas fijas y hoy día las están elaborando móviles, de la misma manera manuales y con motor, buscando tecnificar con sensores y una serie de elementos para que sean prácticos para el cliente y ajustados a los requerimientos de los mismos.

En un principio se dedicó a la elaboración de lámparas, accesorios para oficina, avisos publicitarios, entre otros; contaba con pocas herramientas, un horno y una prensa de pequeñas dimensiones, así mismo, contaba con la ayuda de un operario, en un área de 20 metros cuadrados.

El primer trabajo que realizó en la línea arquitectónica fueron unas bóvedas y unos domos para una fachada de un salón de belleza.

Así fue como la empresa fue ampliando su mercado, gracias a la calidad de sus trabajos.

Tecniacril ha realizado gran cantidad de trabajos en la línea arquitectónica, tanto en la ciudad de Bucaramanga como fuera de ella.

Algunas obras:

- Terminal de Transporte
- La Quinta Brigada (Cúpula)
- Centro Comercial Bucacentro

Fuera de la ciudad de Bucaramanga: Socorro
San Gil
Cúcuta
Ocaña
Barrancabermeja

Infraestructura. Tecniacril cuenta con un local alquilado para el funcionamiento de la fábrica, así mismo, cuenta con una casa taller diseñada para la realización y elaboración de las estructuras.

La empresa posee máquinas y herramientas para trabajar el acrílico, la madera y los metales, así:

Sierra Circular: Se utiliza para trabajar el acrílico como el tablex y triples.

Compresor: Poseen tres en este momento, utilizados para pintura y para el moldeo por inyección de aire, además se utiliza para enfriar piezas una vez termo formadas.

Prensa: Fue construida y elaborada por Tecniacril, ésta se utiliza para el moldeo del acrílico.

Horno: La empresa posee dos hornos, los cuales funcionan a gas, se utiliza para calentar el material antes de ser moldeado; también son utilizados para pequeños trabajos de pintura horneable.

Pulidora: Es utilizada para pulir sobrantes de soldadura y para realizar determinados cortes.

Equipo de soldadura: Se utiliza para la elaboración de estructura metálicas y ensambles.

Taladro: Poseen uno de banco y cinco portátiles, para madera, acrílico y metales.

Así mismo, poseen herramientas como remachadoras, ruteadora, prensas portátiles, tijeras, seguetas, alicates, pinzas, andamios y en general, herramientas para acrílico y carpintería metálica.

Personal: Tecniacril cuenta con diez personas, incluyendo al propietario, quien trabaja como gerente y elabora ciertos productos.

Gerente

Vendedor

Administrador

Soldador (2)

Pintor (2)

Instaladores (2)

Moldeador

El departamento de producción está dirigido por el jefe de taller quien es uno de los soldadores, y es el encargado de la fabricación de las estructuras metálicas y todo lo relacionado dentro de la fábrica.

Filosofía empresarial. En el ámbito empresarial, se considera a toda la empresa como un sistema de análisis, por consiguiente, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. En el caso de Tecniacril no cuenta con las políticas, metas y planes de acción para desarrollar estos programas, de igual forma carece de una misión, visión y principios corporativos,

1.2 ANTECEDENTES. ¹

Tradicionalmente, la arquitectura ha sido considerada una de las seis Bellas Artes. Determinados edificios u otras construcciones son obras de arte ya que pueden ser considerados primariamente en función de su forma o estructura sensible o de su estética. Desde este punto de vista, aunque los medios de la arquitectura puedan consistir en muros, columnas, forjados, techos y demás elementos constructivos, su fin es crear espacios con sentido donde los seres humanos puedan desarrollar todo tipo de actividades. Es en este "tener sentido" en que puede distinguirse la arquitectura (como arte) de la mera construcción. Así es como ésta es capaz de condicionar el comportamiento del hombre en el espacio, tanto física como emocionalmente.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Arquitectura>

Aunque en la actualidad suele considerarse que la principal actividad de la arquitectura va dirigida al diseño de espacios para el refugio y la habitación (las viviendas), sólo a partir del siglo XIX comenzaron los arquitectos a preocuparse por el problema del alojamiento, la habitabilidad y la higiene de las viviendas, y a ampliar su ámbito de actuación más allá de los monumentos y edificios representativos.

La evolución a la especialización y la separación de ámbitos laborales es similar a la de otras profesiones. En los siglos pasados los arquitectos se ocupaban no sólo de diseñar los edificios sino que también diseñaban plazas, alamedas y parques, especialización que hoy se conoce como exteriorismo o paisajismo. La especialización de los arquitectos en la creación de objetos de uso en las edificaciones, como los muebles, ha dado como resultado el nacimiento de la profesión de diseño industrial. Hoy, los profesionales que proyectan y planifican el desarrollo de los sistemas urbanos son los urbanistas. Los urbanistas son arquitectos profesionales con especialización en urbanismo, existiendo otros profesionales de apoyo para la creación de la ciudad como Geógrafos, Sociólogos, Ingenieros, Abogados especializados a través de posgrados en temas relacionados con la ciudad, bien sea gestión, planificación o diseño urbano.

Adicionalmente, la arquitectura maya es la más rica del Nuevo Mundo, debido a la complejidad y variedad de medios de expresión. Estructuras gigantescas de piedra caliza cubiertas de estuco fueron su sello. Los edificios eran adornados con mascarones y cresterías talladas en piedra y estuco y generalmente pintados de rojo, por la gran cantidad de piedra caliza disponible en las tierras mayas; la cal y mezcla era fácilmente producida permitiendo la construcción de impresionantes pirámides y palacios, generalmente las pirámides en el preclásico eran coronadas con tres templos de madera y techo de paja, conocidos como "Complejos Triádicos"; durante el clásico tenían uno o dos cuartos con la característica bóveda

maya. Para hacer las paredes, ellos usaban bloques en dos hileras, que luego rellenaban con piedras pequeñas, y otros materiales, se han encontrado pedazos de estelas y obsidiana como material de relleno, así como de estructuras anteriores. Además la continua evolución de los templos y otros edificios ceremoniales se ha documentado con las excavaciones arqueológicas donde se han encontrado hasta cuatro distintas fases constructivas de una misma estructura, notoriamente disminuyendo en calidad al final del Clásico.

Otra Característica de las ciudades Mayas eran los Chultunes que se usaban como escondites para objetos importantes o para almacenar alimentos. La planificación de los centros ceremoniales mayas estuvo marcada por la topografía y las condiciones del terreno, lo cual determinó las diferentes formas y estructuras de las edificaciones.

La arquitectura maya participó de las características generales de las culturas americanas, pero tuvo modalidades especiales, incluso de su propio estilo (el arco falso, bóveda maya, cresterías, estelas y altares).

Elementos arquitectónicos mayas

Plataformas ceremoniales: De poca altura (máximo cuatro metros), en los lados tenían figuras labradas. Escenarios de ceremonias públicas, en la parte superior había altares, banderas, incensarios y, a veces, un tzompantli: hilera de varas con cráneos ensartados.

Pirámide: Superposición de varias plataformas, sin nunca culminar en un volumen geométrico realmente piramidal. Sirve de basamento al templo, acercándolo lo más posible al cielo, pero tuvo también una función funeraria secundaria en importancia.

Templo: El templo es de planta cuadrangular, muros verticales con una, tres o cinco entradas que conducen a varias piezas, sea directamente, o sea pasando por un pórtico, cuando hay varias puertas. Las entradas se cerraban mediante cortinales o esteras amarradas en el interior a unas argollas empotradas, tres en cada lado de la entrada.

Los templos carecen de ventanas, pero en algunos casos pueden tener aperturas en forma rectangular o imitando el signo IK, que significa aire. El espacio interior del templo varía mucho, desde los minúsculos santuarios del Petén hasta los de mayor amplitud de Palenque.

Crestería: Elemento propio de la arquitectura maya, que consiste en una alta construcción situada sobre el techo del templo, la cual hace resaltar la verticalidad del conjunto pirámide-templo y la idea de acercamiento al cielo. La crestería se aplicaba la mayor parte de los elementos decorativos simbólicos.

Orientación: La orientación de las construcciones en el área de mayas durante la época clásica, tiende a coincidir con los puntos cardinales.

Bóveda maya: Se le ha denominado como falsa, salediza o simplemente maya, esta se fabrica acercando los muros a partir de cierta altura (inmediatamente encima del dintel de las puertas), superponiendo las hiladas de piedras de manera que cada hilada sobresalga de la inmediata inferior, hasta dejar en la parte superior un corto espacio que se cerraba con una pequeña losa.

El factor que permitió el funcionamiento de este tipo de bóveda fue conocimiento del mortero de cal ya usado en los muros, el cual daba cohesión al núcleo y permitía la adherencia de las piedras del parámetro.

El techo así obtenido era semejante en el interior al de la choza y determinaba un corte transversal en forma de triángulo o trapecio. Su inconveniente era que sólo permitía techar espacios angostos, ya que para piezas de mayor anchura, la altura necesaria para garantizar estabilidad de la bóveda hubiera sido excesiva. Sin

embargo se hizo en algunos casos excepcionales, como en la cripta funeraria del Templo de las Inscripciones.

Estela: La estela es un monolito que, empieza por ser una referencia calendárica y acaba por ser una obra de arte. En sus inicios la estela no pasaría de ser un "marcador".

Su función es fungir como un libro de registro siendo su principal objetivo anotar una fecha. El numeral, poco a poco, se transformó en glifo poético.

A partir del siglo III d. C., aparecen las estelas coincidiendo con hechos religiosos realizados en cada "período" calendárico de los que hoy se pueden rehacer cronologías y niveles históricos de la cultura maya.

Glifo: Ornamento que enmarca un ideograma desarrollado con la mayor pulcritud. Se dio nombre de glifo emblema a los signos que se incluían en las inscripciones, en la imposibilidad de definir más exactamente su real significación.

Se interpretaron como glifos nominales los que se encuentran registrados en los costados del sarcófago de Palenque, junto con representaciones humanas que suponen a los familiares del personaje enterrado. Los glifos servían para designar el nombre, deidad tutelas del sitio, dinastía reinante o algún elemento que la caracterizara. También había ciertos glifos relacionados con la vida de varios gobernantes, de las ciudades: nacimiento, captura y sacrificios y nombres de personajes, así como también ascenso al poder, posibles alianzas de linaje, matrimonios, mención de antepasados y descendientes.

1.2.1 Arquitectura en el siglo XX. La Arquitectura es un término muy amplio que designa el conjunto de corrientes o estilos que se han desarrollado a lo largo del siglo XX en todo el mundo. La Arquitectura se ha caracterizado por la simplificación de las formas, la ausencia de ornamento y la renuncia consciente a la composición académica clásica, la cual fue sustituida por una estética con

referencias a las distintas tendencias del arte moderno como el cubismo, el expresionismo, el neoplasticismo, el futurismo y otros.

Pero es, sobre todo, el uso de los nuevos materiales como el acero y el hormigón armado, así como la aplicación de las tecnologías asociadas, el hecho determinante que cambió para siempre la manera de proyectar y construir los edificios o los espacios para la vida y la actividad humana.

Imagen 1. Casa de la Michaelerplatz



El Racionalismo. El racionalismo arquitectónico es una corriente surgida en Europa tras la I Guerra Mundial. El nuevo arte, que rompió con la contradicción y señaló el primer paso hacia un plastificado de las líneas constructivas, derivó en ornamentalismo vacuo, por lo que a principios del siglo XX se originó una corriente que rechazaba dicho ornamento, y aprovechaba los descubrimientos de la llamada Segunda Revolución Industrial, cuyo objetivo era encontrar un camino intermedio entre la renuncia a la imitación de lo antiguo y a un excesivo tecnicismo estandarizador.

Imagen 2. Edificio Bauhaus



La arquitectura orgánica. La arquitectura orgánica u organicismo arquitectónico es una filosofía de la arquitectura que promueve la armonía entre el habitat humano y el mundo natural. Mediante el diseño busca comprender e integrarse con el sitio, los edificios, los mobiliarios, y los alrededores para que se conviertan

en parte de una composición unificada, correlacionada. Los arquitectos Gustav Stickley, Antoni Gaudí, Frank Lloyd Wright, Louis Sullivan, Bruce Goff, Rudolf Steiner, Bruno Zevi, Hundertwasser, Imre Makovecz y Antón Alberts son los mayores exponentes de la denominada *arquitectura orgánica*.

El estilo orgánico es un movimiento arquitectónico que se deriva del funcionalismo o racionalismo y que puede considerarse promovido fundamentalmente por los arquitectos escandinavos en la década 1930-40 y por el arquitecto americano Frank Lloyd Wright. Este estilo acepta muchas de las premisas del racionalismo, como son la libertad de planta, el predominio de lo útil sobre lo meramente ornamental, la incorporación a la arquitectura de los adelantos de la era industrial, etc., pero procura evitar algunos de los errores en que cae el racionalismo y aportar nuevos valores a la arquitectura.

Arquitectura de posguerra. La posguerra supone un cambio cultural y económico, al que la arquitectura responde con una paralización del proceso de modernización. En los años 40 se reutiliza el academicismo e historicismo, y en los 50 se inicia una recuperación hacia estilos más modernos.

El racionalismo es desechado por considerarse un símbolo de modernidad de la Segunda República y algunos arquitectos tienen que exiliarse por motivos políticos.

Ante la incapacidad de crear una arquitectura propia del nuevo régimen la arquitectura que demanda la nueva burguesía es continuidad del eclecticismo académico de los años 20.

La falta de hierro y hormigón en la posguerra hace que se siga utilizando el granito en las fachadas dejando el hormigón para el interior. La carpintería artesanal sigue presente tanto en el interior como en los exteriores.

En los años 50 se inicia paulatinamente un proceso modernizador en la arquitectura con la incorporación de jóvenes arquitectos como José Bar Bóo y la continuidad de Francisco Castro Represas, Pedro Alonso Pérez y Jenaro de la Fuente Álvarez

Estilo tardomoderno. Realmente es la continuación del movimiento racionalista. Utiliza el mismo vocabulario formal, pero exagera y remarca los valores tecnológicos para proponer un sentido estético nuevo. En el fondo es un manierismo creativo del movimiento originario. Los arquitectos más notables son: Renzo Piano, Richard Rogers, James Stirling y podríamos incluir al japonés Arata Isozaki. Con frecuencia, el estilo tardomoderno recurre a la exteriorización de las estructuras. Es lo que se ha llamado "segunda estética de la máquina" Después de la arquitectura del hierro del siglo pasado, ahora surge una arquitectura en la cual la expresividad se confía a elementos estructurales desnudos, como los tubos de ventilación o las escaleras.

Imagen 3. Centro pompidou



Estilo postmoderno. La recuperación de las líneas clásicas en la arquitectura se une a las enseñanzas más que consagradas del movimiento moderno, generando un peculiar estilo, bautizado como estilo Post moderno. Este estilo surge en el sur de EE.UU. a principios de los años ochenta con la necesidad de reinventar ciudades como Houston, Oregón o Portland. Este estilo se caracteriza por el uso de elementos clásicos como frontones, miradores, diseño asimétrico de las fachadas, etc. Todos estos elementos conjugados provocan la polémica entre los arquitectos, sobre todo cuando se creía que el movimiento moderno había aplastado definitivamente. El Post modernismo aparece como una reacción a lo moderno, incluso, aunque tímidamente se recuperan las artes decorativas. Este estilo huye de los impersonales bloques de cristal, para los post modernistas, un edificio debe tener personalidad propia, esto hace que los edificios concebidos bajo este estilo se caracterizan por su elegancia, por conjugar perfectamente el pasado, el presente y el futuro de la arquitectura.

Imagen 4. Messeturm, 1991, Murphy/Jahn, Frankfurt



Arquitectura actual.

En vista de la preocupación existente de lo que está sucediendo con la arquitectura de la actualidad, sin llamarse estilo de ninguna manera se reunieron grandes exponentes del diseño arquitectónico, entre quienes se pronuncio y dando una charla debate e histórica el Sr. Jonson. Jonson, puntualiza las diferencias entre dos corrientes de la modernidad tardía, los miesianos comercializados y los lecorbusieranos brutalizados, trayendo entonces al debate el tema de lo autóctono y el idealismo europeo, para entender lo que esta sucediendo después del periodo de la segunda posguerra.

Imagen 4. Estilo línea internacional



Johnson, quien defendía el historicismo, no vio en el la mejor ni la mas positiva forma sino que lo ve como una tercera corriente. Queda también muy claro el deseo de asombrar a los grandes maestros del Movimiento Moderno en particular a Walter Gropius, a quien llama ingenuo generador de formas y con perjuicios antihistóricos, para demostrar que también este gran maestro anteriormente mencionado se contradice en su propio estilo, con la construcción de cúpulas bulbosas en la Universidad de Bagdad. La frase estilo internacional, Alfred Barr y Russell Hitchcock, fueron los primeros en usar dicha frase en el año de 1931, fue el nombre que se le dio a la clara línea de trabajo que siguieron hombres como Lecorbusiere, Mies y Gropius, mientras otros acotaron que fue una etiqueta poco afortunada que se le puso al movimiento y del que no se ha podido escapar del todo.

1.2.2 Desarrollo de la construcción. En Colombia. El desarrollo de la infraestructura económica y de servicios públicos en Colombia en las últimas tres décadas ha pasado por dos fases distintas, separadas entre sí por la aprobación de una nueva Constitución Política en 1991, evento que significó un cambio radical en las reglas de juego y en los patrones de inversión en estas actividades. En la primera etapa, prácticamente la totalidad de la inversión en infraestructura fue desarrollada por el sector público. En la segunda etapa, el sector privado ha ganado participación en la inversión en todas las áreas de infraestructura.

La inversión en infraestructura en su conjunto (excluyendo minería y petróleo) pasó de niveles de 3% del PIB en los setenta a niveles de 4% en los ochenta. Su comportamiento sectorial fue bastante desigual. Mientras que la inversión en carreteras se mantuvo, en casi todo el período, en alrededor de un 1% del PIB, en telecomunicaciones su comportamiento fue bastante errático y sin superar niveles del 0.5% del PIB. Además, se concentró en los municipios capitales de mayor tamaño.

De las edificaciones destinadas a usos comerciales como locales y centros comerciales también se refleja un resurgir luego de prolongados años de postración. Mientras que años atrás, la construcción de uso corporativo registraba índices negativos de 6.9% hoy esta creciendo a un ritmo del 30%, y al entrar en vigencia el TLC debe estar por encima de esta cifra.²

La mayor actividad se presenta en ciudades como Bogotá donde se adelantan obras comerciales, sin embargo, los constructores han optado por concentrarse en las ciudades intermedias, donde aseguran que el potencial es enorme para este tipo de mercados. Es así como, en ciudades como Barranquilla, Ibagué, Pereira, Armenia, Cali, Cartagena y Bucaramanga se alistan para estrenar centros comerciales y emprender nuevas construcciones de vivienda de interés social, la construcción del metro línea en varias ciudades intermedias y por consiguiente las obras de infraestructura que requiere este tipo de proyectos.

Según los constructores, es debido a un cambio de mentalidad en los empresarios de diferentes sectores, pues ahora hay una mejor conciencia sobre la importancia y necesidad de adecuar la oferta a la demanda, de hacer más énfasis en la presentación de los proyectos y en la reinversión de utilidades. No obstante, buena parte de este crecimiento está sujeto a la visión que puedan tener los empresarios y el sector público para ofrecer a los futuros clientes atractivas opciones de transporte, entretenimiento, comercio y amplios parqueaderos, eso esencialmente en aquellos sectores como los estratos donde se requiere parqueos de centros comerciales, plazas de mercado, clínicas, oficinas administrativas del sector público, y privado.

La creciente construcción de centros comerciales puede interpretarse como un buen augurio para un sector que estuvo paralizado por casi una década. Así

² <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/4729/lcl1348.pdf>

mismo, las inversiones por parte del gobierno en infraestructura y el inicio de las troncales de transmilenio en diversas ciudades, pueden ser alicientes para el sector de las obras públicas al que le falta mucho más empuje para alcanzar los crecimientos esperados de años anteriores, donde la construcción logró una gran demanda en casi todas las ciudades del país.

Demanda interna deberá cuidarse en 2009 para no favorecer caída del sector industrial y de comercio. ³ Analistas aseguran que la crisis financiera internacional impulsó la desaceleración de la economía colombiana, pero advirtieron que, cuando esta se produjo, el país ya avanzaba hacia el descenso.

Y es que factores como la inflación, la revaluación, las alzas en las tasas de interés en los bancos, el desempleo y hasta el descenso en la inversión pública en las regiones, llevaron a una reducción en la demanda interna, que a su vez explica, en parte, la caída de la industria y el comercio.

Para el consultor Mauricio Cabrera, el frenazo en la economía colombiana se dio antes del estallido de la crisis financiera: la destorcida empezó desde finales del año pasado y se evidencia precisamente en los resultados de la industria, que para él técnicamente está en recesión; el comercio, así como en la reducción en las licencias de construcción.

Por su parte, el investigador de Fedesarrollo, Mauricio Reina, dijo que a la economía colombiana, a pesar de la crisis internacional, la mantendrán viva las exportaciones y la inversión.

³ http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-11-21/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4678366.html

Aunque habrá una reducción en las ventas al exterior y la inversión extranjera caerá, estas seguirán siendo un motor para la economía, cuyo crecimiento para el año entrante estima entre 2,7 por ciento y 3,1 por ciento.

"Estoy más cerca del 2,7 por ciento", dijo Reina. Advierte sobre los problemas que generará la devaluación y la caída de los precios del petróleo que deberá enfrentar Venezuela, y las dificultades en Ecuador, compradores de los bienes no tradicionales.

Pero a todo este entorno económico se suma la incertidumbre que le inyecta el tema político.

1.2.3 Economía nacional debido a la dinámica de la construcción. Una fuerte caída en la industria, el comercio y la construcción advierte el Banco de la República en el panorama económico nacional, a la vez que destaca la fortaleza del sistema financiero.

Al revelar las minutas que contienen las discusiones del directorio del Banco de la República, los miembros de la Junta consideran que en el segundo semestre de este año, será mejor el comportamiento del PIB (producto interno bruto).

"Los últimos datos de la industria, el comercio y la construcción señalan caídas fuertes una vez se ajustan por días hábiles. No obstante, el sistema financiero sigue mostrando un comportamiento saludable", dice el informe del Banco Central.

Como consecuencia de la bajada de las tasas de interés del Banco Emisor, los miembros de la Junta esperan que "se espera que continúen cayendo las tasas de interés de préstamo para las empresas y las familias aunque en algunos casos, estas se verán afectadas por primas de riesgo".

Consideran las minutas del Banco Central que "el impulso monetario, un ambiente externo menos negativo y la expectativa del mayor dinamismo de la inversión pública, permiten esperar una recuperación gradual del crecimiento económico a partir del segundo semestre de este año".

Al concluir la junta, la semana pasada, el gerente del Banco, José Darío Uribe anunció que las tasas en el futuro van a seguir bajando, pero no al ritmo que lo venía haciendo. Este anuncio fue corroborado en las minutas.

"Con la información disponible hasta el momento, la Junta prevé que cualquier eventual reducción de su tasa de interés en el futuro sería menor que las observadas recientemente", revela el informe.

Crecimiento del PIB. ⁴. El Gobierno ha empezado a considerar la posibilidad de corregir de nuevo la meta de crecimiento de la economía para 2009 fijada en un rango de entre 1% y 0,5%.

Muchos analistas consideran que en el primer trimestre de este año, la economía mostrará una caída cercana a 1,8%. El Banco Central no da previsiones trimestrales sino le apunta a un resultado positivo para el año 2009, pero últimamente le apunta a un leve saldo negativo no más allá de 0,5%. De confirmarse la caída de la economía para el primer trimestre de este año, el Gobierno ya no puede negar la recesión de la economía.

Hasta el momento el ministro de Hacienda, Óscar Iván Zuluaga elude el tema de la recesión, y el Banco considera que la medición debe hacerse sobre todo el año, para ver un mejor comportamiento de la economía.

4 <http://www.elespectador.com/articulo145500-fuerte-caida-de-comercio-industria-y-construccion-advierte-banrepublica>

Variación PIB

La contracción del sector externo de la economía colombiana como consecuencia de la crisis económica global se reflejará en una desaceleración significativa de la actividad económica en 2009. Se proyecta una caída del PIB de 1,6% en este año. La industria, el comercio, la construcción privada y el transporte, serán los sectores más afectados.⁵

Visto el PIB por el lado de la demanda (componentes del gasto), se estima que el crecimiento del consumo de hogares será menor que el registrado en 2008. Una política monetaria expansiva evitará un desempeño negativo en este renglón.

Sin embargo, habrá una importante disminución de la inversión privada. El retraimiento de la inversión extranjera directa que llegará a Colombia, así como la caída en la edificación urbana y el desestímulo que trae consigo la recesión, serán los principales factores detrás de esta contracción. Por otro lado, la elección presidencial de 2010 será un factor adicional de incertidumbre.

La inversión pública también caerá, pero en una menor proporción. El deterioro de la situación fiscal por la recesión y por los menores excedentes de empresas públicas como Ecopetrol, limitará los esfuerzos del gobierno dirigidos a implementar una ambiciosa política anti cíclica a través del gasto público.

Las exportaciones, que fueron otra de las fuentes importantes del alto crecimiento que experimentó Colombia durante años anteriores, sufrirán una importante pérdida de dinamismo. La devaluación del peso frente al dólar no tendrá inicialmente un impacto significativo sobre el volumen de las exportaciones debido al abrupto descenso de la demanda externa y de los precios internacionales de varios de los principales productos de exportación. Habrá, sin embargo, un

⁵ <http://lanota.com/index.php/Variacion-PIB.html>

impulso a la sustitución de importaciones impulsado por esa devaluación.

Se espera que la recesión colombiana, que empezó en el último trimestre de 2008, se extienda hasta el tercer trimestre de 2009. Luego se iniciará un lento proceso de recuperación que llevará a un crecimiento del PIB de 2,1% en 2010 y de 3,6% en 2011. En realidad, la intensidad de la reactivación económica dependerá de la evolución de la economía global: estas proyecciones suponen que ella se caracterizará por un relativo estancamiento durante los próximos tres años.

Todo lo anterior se traducirá en un aumento del desempleo abierto, que alcanzará un promedio anual superior a 13% hacia 2010. Solamente en la medida que se reanimen con fuerza las exportaciones y la inversión privada, o sea hacia el segundo semestre de 2011, empezará a reducirse la tasa de desempleo.

1.2.4 La construcción en Santander.⁶ El repunte que vivió la construcción durante el período enero – mayo de 2008, que fue el más alto de la última década, se ha reducido en el mismo lapso de 2009, teniendo en cuenta que el área licenciada para construcción disminuyó en 24,1%.

De acuerdo con el Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la recesión económica que vive el país se evidencia en la disminución de las licencias de construcción otorgadas en el área metropolitana de Bucaramanga.

Así, el área licenciada para construcción pasó de 397.097 metros cuadrados en los primeros cuatro meses del año anterior, a 301.267 en el mismo período de 2009.

“Es claro que la crisis económica mundial está afectando en mayor o menor medida los diferentes sectores de la economía. Y la construcción no es la

⁶ <http://www.vanguardia.com/economia/local/32591>

excepción, teniendo en cuenta que se han reducido las obras de vivienda multifamiliar y unifamiliar, así como las ampliaciones y remodelaciones”, expresó Horacio Cáceres, director del Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

El gremio de la construcción en Santander buscará que los cuatro municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga trabajen "en llave" para edificar 25.000 viviendas de interés social en el próximo cuatrenio. La propuesta, que empezó a ser socializada a los alcaldes electos de Girón, Bucaramanga, Floridablanca y Piedecuesta, busca disminuir el déficit habitacional que presenta la capital santandereana, que se estima en 40.000 viviendas.

La idea de los directivos de Camacol Santander, es que los nuevos mandatarios dejen a un lado la territorialidad y se involucren en planes metropolitanos.

La meta propuesta por los constructores es levantar al menos 8.000 unidades habitacionales al año, para llegar a las 25.000 al término del cuatrenio. Las viviendas serían proyectos unifamiliares con un valor aproximado de 70 salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir, cerca de 30 millones de pesos. En este momento, entre el 70 y 80 por ciento del déficit habitacional de la ciudad se encuentra en los estratos 1 y 2.

De acuerdo con Marín Valencia, los proyectos de renovación urbana cubrirían el déficit que existe en los estratos 3 y 4, y estarán en manos de Fernando Vargas, alcalde electo de Bucaramanga.

El sector de la construcción en Bucaramanga mantuvo una dinámica favorable durante 2007.

De acuerdo con las cifras que maneja el gerente de Camacol Santander, Sergio Luna, en el área metropolitana se ofertaron 6.317 unidades habitacionales, 1.238 unifamiliares y 5.079 multifamiliares, de las cuales el 69 por ciento fueron vendidas. En Bucaramanga, el mayor número de ventas se presentó en el estrato 4, con 1.088 unidades, seguido por el 3 y el 6. En Floridablanca la situación del estrato cuatro fue similar, con 863 unidades vendidas, seguido por el estrato 5, con 238 unidades. En Girón y Piedecuesta sobresalieron el estrato 2 y 3 respectivamente. En cuanto al precio, el mejor desempeño de ventas en Bucaramanga lo obtuvo el Rango entre 61 millones de pesos y 80 millones de pesos.⁷

El desarrollo tecnológico en ingeniería civil y la arquitectura, conlleva a la contribución del desarrollo profesional, humano y técnico en el manejo de maquinaria pesada y liviana en la construcción de vivienda familiar, conjuntos residenciales, centros comerciales, vías de acceso a centros comerciales e industrias, vías terciarias, carreteras, puentes y autopistas. Todas estas construcciones requieren de elementos o quizás accesorios constructivos; porque propician el arrendamiento de toda una gama de accesorios, compra de maquinaria y equipos para la construcción, hechura de cerchas de todos los calibres y medidas, es decir, el crecimiento de la construcción en el área metropolitana, así como la construcción del metro línea trae consigo progreso, y aumentan las curvas de la oferta y la demanda.

En el transcurso de 2008 y los primeros meses de 2009, los diferentes indicadores económicos y sociales del país fueron registrando un desempeño menos favorable frente al observado durante los últimos años. De esta manera, se ha confirmado el debilitamiento de la actividad productiva y, por tanto, la finalización del ciclo de expansión que comenzó a finales de 2000. En este contexto, es conveniente

⁷ http://www.camacolcaldas.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=1

evaluar las perspectivas de la actividad edificadora, sobre todo cuando el gobierno nacional a comienzos de 2009 reconoció el potencial de la vivienda, en particular su componente social, como elemento importante de su política compensatoria (o anti cíclica). Los indicadores líderes del sector -licencias de construcción, despachos de cemento, desembolsos de crédito hipotecario, entre otros- evidencian que luego de seis años de crecimiento y en muchas ocasiones de liderazgo en la dinámica nacional sectorial, la construcción inició a mediados de 2007 un proceso de moderación en su ritmo de expansión para acomodarse a la menor actividad relativa de la economía local. Como es sabido, la industria de la construcción en Colombia ha tenido importantes cambios durante la última década, los cuales han influido en la estructuración de nuevos proyectos inmobiliarios. Por tanto, esta edición de *Informe Económico* de CAMACOL evalúa, en primer lugar, el desempeño del mercado de vivienda nueva durante 2008, con base en las cifras obtenidas por el Sistema de Información Georreferenciada de CAMACOL, Coordinada Urbana (CU).⁸

Por otro lado, la planeación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

⁸ http://www.camacol.org.co/adminSite/Archivos/EE_Coy20090309024349.pdf

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DOFA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (También conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DOFA
- Determinación de la estrategia a emplear

2 AUDITORIA EXTERNA

Debido a la creciente turbulencia en los ambientes empresariales del mundo, la auditoría externa se ha convertido en una porción explícita y compleja del proceso de la gestión empresarial. Esta comienza con la selección de variables por controlar que pueden variar, de acuerdo con la situación de la empresa. Para elaborar la auditoría externa, es necesario analizar con especial profusión el entorno exterior en el que la empresa se mueve, de ésta forma, se detectan las tendencias para los escenarios futuros, como oportunidades y amenazas para la entidad y se analiza el posible impacto de los cambios en el entorno de los negocios y aspectos funcionales de la empresa.

Posteriormente, se examina la cadena de valor y se visualiza en qué medida puede aprovechar los recursos y capacidades de la organización para competir en el sector en la que se está desarrollando.

De acuerdo al sector en el que se desenvuelve la empresa, como un conjunto de operaciones técnicas, de relaciones comerciales y económicas, se desarrollan cinco bloques temáticos o factores externos agrupados en categorías así:

1. Factor económico
2. Factor competitivo
3. Factor social, cultural, demográfico y ambiental
4. Factor político, gubernamental y legal
5. Factor tecnológico

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

- Conformación de un equipo estratégico integrado por el gerente, administrador y vendedores de la empresa, un empleado del área operativa y las dos autoras del presente proyecto.
- Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios.
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas.
- Análisis de la información recopilada, con el equipo estratégico a través de la técnica de lluvia de ideas.

2.1 FACTOR ECONÓMICO

Es importante que un gerente tenga en cuenta las variables económicas ya son clave para evaluar la afectación sobre la empresa, de la misma forma revisar el comportamiento de valores, la rama industrial o comercial a la que pertenece la empresa, los índices de la economía internacional, entre otras.

2.1.1 Inflación – Índices de precios al consumidor IPC.⁹ El IPC es un indicador que mide la variación de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. El IPC es calculado mensualmente por el DANE.

La variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) a marzo de 2009 fue 6,14%,¹⁰ inferior en 1,53 puntos porcentuales (pp) a la registrada al finalizar el año 2008 (7,67%). Este resultado confirma la tendencia decreciente de la inflación iniciada cinco meses atrás.

9 http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=32&id=28&Itemid=140

10 <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/inflacion/2009/marzo.pdf>

El comportamiento de la inflación en el trimestre se explica por el menor ritmo de ajuste en los precios de los alimentos, con excepción del rubro hortalizas y frutas. En el mismo período el IPC sin alimentos también redujo su crecimiento anual, debido a la desaceleración de los precios regulados.

Con la excepción del IPC sin alimentos ni regulados, que se ha mantenido alrededor de 4%, las otras medidas de inflación básica también disminuyeron. En consecuencia, se redujeron los promedios de los tres indicadores de inflación básica que tradicionalmente calcula el Banco de la República.

Estas medidas excluyen los precios de bienes y servicios que se ven afectados por choques temporales de oferta, comprendiendo solo aquellos que se pueden afectar por las medidas de política monetaria.

Por su parte, la variación anual de los precios de bienes transables sin alimentos ni regulados se incrementó levemente a lo largo del primer trimestre del presente año. Factores como la devaluación del peso al inicio de 2009 no permitieron que la reducción observada en los precios internacionales de las materias primas y de otros bienes industriales se transmitiera plenamente a los precios internos. Sin embargo, en el último mes el comportamiento de la tasa de cambio se ha revertido.

En febrero y marzo de 2009 el incremento anual en los precios de los bienes y servicios no transables sin alimentos ni regulados, muy asociados con el comportamiento de la demanda interna, se estabilizó en tasas cercanas al 5,5%, lo que corresponde al límite superior del rango meta de inflación del presente año. La inercia inflacionaria observada en esta canasta se explica principalmente por el comportamiento de precios altamente indexados como la educación, la salud y en menor medida, los arriendos.

En abril de 2009, la variación del Índice de Precios al Consumidor - IPC-, fue de (0,32%). Esta tasa es inferior en 0,39 puntos porcentuales a la registrada en abril de 2008, que fue de (0,71%).

- El grupo de gasto que registró la mayor variación fue comunicaciones (0,90%) y el de menor variación fue diversión (-0,63%).
- El subgrupo que presentó la mayor variación mensual fue tubérculos y plátanos (10,85%), en contraste la menor fue hortalizas y legumbres, (-1,59%).
- Los gastos básicos con mayores incrementos en el mes fueron: papa (16,49%); otros tubérculos (9,89%); naranjas (9,81%); tomate de árbol (6,08%) y equipos de telefonía móvil y similares (5,36%). En contraste las principales bajas se registraron en tomate (-7,67%); otras hortalizas y legumbres frescas (-5,16%); zanahoria (-5,08%); gas (-3,26%) y moras (-2,54%).

En lo corrido del año los precios al consumidor acumularon una variación de 2,26%. Esta tasa es inferior en 1,89 puntos porcentuales a la registrada para igual período del año 2008 (4,15%).

- El grupo de gasto que registró la mayor variación fue educación (5,79%) en contraste la menor se registró en vestuario (-0,19%).
- El subgrupo que más variación presentó fue tubérculos y plátanos (27,17%), en contraste la menor fue hortalizas y legumbres (-3,57%).
- Los gastos básicos con mayores incrementos fueron: papa (48,52%); naranjas (27,65%); tomate de árbol (25,91%); moras (12,14%) y otros tubérculos (11,67%). En tanto las principales bajas se registraron en zanahoria (-23,98%); tomate (-17,78%); otras hortalizas y legumbres frescas (-10,63%); arroz (-4,74%) y otras hortalizas y legumbres secas (-3,62%).

En los últimos 12 meses la variación acumulada a abril fue (5,73%). Esta tasa es igual a la registrada en abril de 2008.

- El grupo de gasto que registró la mayor variación fue alimentos (7,93%) en contraste la menor se presentó en vestuario (-0,27%).
- El subgrupo con mayor variación fue hortalizas y legumbres (25,12%), en contraste la menor fue aparatos para diversión y esparcimiento (-8,59%).
- Los gastos básicos con mayores incrementos en los doce meses fueron: cebolla (60,36%); arroz (42,65%); arveja (42,53%); tomate de árbol (40,93%) y naranjas (40,09%). Las principales bajas se presentaron en zanahoria (-21,29%); televisor (-10,42%); panela (-8,62%); otros aparatos de video e imagen (-8,34%) y computadores, impresoras y otros aparatos (-6,92%).

Variación y contribución mensual por grupos de gasto. En el mes de abril, cinco grupos se ubicaron por encima del promedio nacional (0,32%): comunicaciones (0,90%); alimentos (0,49%); salud (0,43%); vivienda (0,38%) y otros gastos (0,35%). Por debajo se ubicaron: transporte (0,12%); vestuario (0,03%); educación (0,02%) y diversión (-0,63%).

Los mayores aportes a la variación mensual del IPC (0,32%), se ubicaron en los grupos de: alimentos, vivienda y comunicaciones; los cuales aportaron 0,28 puntos porcentuales a la variación total.

En los últimos cuatro trimestres, el IPEN registró un crecimiento del 12,73%, tasa inferior en 2,25 puntos porcentuales a la presentada en el mismo período del año inmediatamente anterior (14,98%).

Edificaciones habitacionales y no habitacionales: Las edificaciones no habitacionales y habitacionales registraron incrementos en el precio del metro construido del 17,62% y del 10,56%, respectivamente.

Edificaciones comercializables y no comercializables: En el período de análisis, las edificaciones no comercializables y comercializables, registraron incrementos en el precio del metro cuadrado del 16,75% y del 12,31%, respectivamente.

Edificaciones comercializables según destino: Las edificaciones comercializables registran aumentos en el precio de venta del metro cuadrado en todos los destinos, de los cuales se destacan las oficinas (19,39%), comercio (18,51%) y apartamentos (12,66%).

Edificaciones no comercializables según destino: Las edificaciones no comercializables presentaron aumentos en el precio del metro cuadrado construido para todos los destinos, las mayores variaciones se registraron en administración pública (29,51%), hoteles (24,21%) y otros destinos no clasificados (19,05%).

Áreas Metropolitanas y Urbanas: En el período de análisis, por áreas urbanas y metropolitanas, se registran incrementos en el valor del metro cuadrado en todas las áreas objeto de estudio. Los principales aumentos se presentaron en Cali (18,84%), Bogotá (13,54%) y Bucaramanga (13,07%).

El Índice de Precios de Edificaciones Nuevas –IPEN, al cuarto trimestre de 2008 registró una variación trimestral del 3,28%. Este resultado se explica principalmente por:

- Los incrementos registrados en el precio del metro cuadrado construido de las edificaciones comercializables y no comercializables fueron del 3,29% y del 3,24%, respectivamente.

- Los mayores incrementos en el IPEN se presentaron en las áreas de Cali (8,29%) y Bucaramanga (7,15%).
- Los principales incrementos del precio en el metro cuadrado de los destinos comercializables, se registraron en: comercio (5,71%), casas (3,35%) y apartamentos (3,04%).
- Los principales aumentos en los destinos no comercializables se registraron en: hoteles (9,94%) y otros usos no clasificados (6,05%).

En los últimos cuatro trimestres de 2008 el IPEN registró una variación positiva del 12,73%. Este incremento se explica principalmente por:

- Los aumentos que registraron los precios del metro cuadrado de las edificaciones no comercializables y comercializables fueron de 16,75% y del 2,31%, respectivamente.
- Los principales incrementos en las áreas urbanas y metropolitanas se presentaron en Cali (18,84%), Bogotá (13,54%) y Bucaramanga (13,07%).
- Los mayores incrementos registrados en los destinos comercializables se presentaron en oficinas (19,39%) y comercio (18,51%).
- Los principales aumentos registrados en edificaciones no comercializables se registraron en administración pública (29,51%), hoteles (24,21%) y otros usos no clasificados (19,05%).

En el cuarto trimestre de 2008, los apartamentos registraron incrementos en el precio de venta en seis de las siete áreas. Los principales aumentos se presentaron en Cali (6,38%) y Bucaramanga (5,26%).

En el destino casas, los principales aumentos se presentaron en las áreas de Cali (8,95%), Bucaramanga (7,54%) y Pereira (5,36%). En contraste, las bajas se registraron en Bogotá (-2,00%) y Medellín (-0,06%).

Para el destino comercio, las principales alzas en el precio de venta se registraron en las áreas de Cali (9,11%), Bucaramanga (5,99%), Medellín (5,96%) y Bogotá (5,42%). En contraste, la única baja se registró en Barranquilla (-1,38%).

Para las edificaciones con destino a oficinas los principales aumentos en el precio de venta se presentaron en las áreas de Pereira, Bucaramanga y Cali con 32,70%, 17,32% y 6,92%, respectivamente. En tanto, las bajas se registraron en Barranquilla (-13,70%) y Medellín (-1,50%).

Las bodegas presentaron los aumentos más destacados en el precio de venta en las áreas de Bucaramanga y Cali con 19,48% y 8,24%, respectivamente. Las principales bajas para este destino, se registraron en Barranquilla (-21,61%) y Armenia (-6,00%).

En el período de análisis, los principales incrementos en el precio de venta del metro cuadrado de los apartamentos se registraron en las áreas de Bucaramanga (18,90%), Bogotá (15,59%) y Cali (15,20%). Por su parte, el área urbana de Pereira registró la baja más significativa (-7,71%).

El destino casas registra aumentos en todas las áreas. Se destacan los incrementos en Cali (16,69%), Bucaramanga (9,60%) y Armenia (9,06%).

El comercio reportó incrementos en el precio del metro cuadrado en todas las áreas urbanas y metropolitanas, excepto en el área urbana de Pereira (-1,12%). Los principales aumentos se registraron en Armenia (29,90%), Medellín (24,23%) y Cali (22,51%).

El destino oficinas presentó los principales aumentos en el precio de venta en las áreas de Armenia (48,96%), Bucaramanga (43,32%) y Cali (22,12%).

El destino bodegas reportó los principales incrementos en el precio de venta en las áreas de Cali (36,75%) y Bucaramanga (27,71%). Armenia (-14,22%) y Barranquilla (-13,09%) presentaron las únicas bajas.

RESULTADOS DEL CONSOLIDADO NACIONAL SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE PRECIOS DEL VIVIENDA¹¹

- El grupo de vivienda, registra en este mes de Abril una variación del 1,00%, • Por niveles de ingresos, las variaciones superiores al promedio del grupo la registro los ingresos altos con 1,30%
- Las ciudades donde se registró las mayores variaciones mensuales en este grupo fueron: Barranquilla (1,26%), Bogotá (1,15%), Cúcuta (1,09%) Resultados acumulado en el año • La variación acumulada entre enero y Abril de 2008, de este grupo de gasto alcanza un registro de 2,94%, por encima de la variación que se presentó para el mismo periodo en el año 2007 de 1,89%.

Resultados acumulados a doce meses. La variación acumulada en los últimos 12 meses, alcanza un registro de 5,34%, por encima de la variación que se presentó para el mismo periodo en el año 2007 de 4,52%.

Índice de Precios de Vivienda Nueva – IPVN. IV trimestre de 2008¹² El Índice de Precios de Vivienda Nueva –IPVN– registró un crecimiento del 3,19%, en el cuarto trimestre de 2008. Este comportamiento fue superior en 0,49 puntos porcentuales, al registrado en el trimestre inmediatamente anterior, cuando presentó un crecimiento del 2,70%, este comportamiento se explica por:

Incrementos del 3,35% y del 3,04% en los precios de venta de las viviendas nuevas con destino a casas y apartamentos, respectivamente.

11 http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ipc_dic08.pdf

12 http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ipvn_IVtrim08.pdf

Crecimientos en el valor del metro cuadrado en todas las áreas urbanas y metropolitanas de estudio, destacándose las áreas de Cali (8,26%), Bucaramanga (7,00%), y Pereira (4,05%).

En las casas, las áreas que reportaron los mayores crecimientos fueron Cali (8,95%), Bucaramanga (7,54%) y Pereira (5,36%). Mientras que las áreas de Bogotá y Medellín presentaron disminuciones del (-2,00%) y del (-0,06%) respectivamente.

En las viviendas nuevas con destino a apartamentos, los principales aumentos se registraron en las áreas de Cali (6,38%), Bucaramanga (5,26%) y Bogotá (3,36%). Por el contrario Barranquilla (-6,42%) y Armenia (-3,88%) registraron disminuciones.

Los municipios que registraron los principales incrementos en el precio del metro cuadrado de la vivienda nueva, fueron: Soledad (16,63%), Floridablanca (14,50%), Girón (13,70%) y Girardota (11,70%). En contraste, las mayores bajas se presentaron en La Estrella (-4,46%), Soacha (-4,04%) y Caldas (-0,92%).

El comportamiento anual de los precios de venta de la vivienda nueva se presentó un incremento del 10,56%. Este resultado es inferior en 3,65 puntos porcentuales al registrado en el mismo período del 2007, cuando registró un incremento del 14,21%.

Los apartamentos y las casas reportaron un crecimiento en los precios de venta del 12,66% y del 8,12%, respectivamente.

Todas las áreas urbanas y metropolitanas presentaron aumentos en el valor del metro cuadrado de la vivienda nueva. Los principales incrementos se presentaron en Cali (16,27%), Bucaramanga (13,35%) y Bogotá (11,25%).

En los precios de venta de los apartamentos los principales incrementos se presentaron en las áreas de Bucaramanga (18,90%), Bogotá (15,59%) y Cali (15,20%), Pereira y Armenia presentaron disminuciones del (-7,71%) y de (-1,89%) respectivamente.

Las casas registraron incrementos en los precios del metro cuadrado, en todas las áreas urbanas y metropolitanas, destacándose Cali (16,69%), Bucaramanga (9,60%) y Armenia (9,06%).

En los municipios, sobresalen los incrementos registrados en Floridablanca (19,27%), Cali (16,42%), Girardota (15,91%) y Piedecuesta (15,27%). En contraste, las mayores bajas se presentaron en Soacha (-9,15%), La Estrella (-3,40%), y Pereira (-2,80%).

De acuerdo con la información anteriormente expuesta, se observa que la inflación se considera para el sector como para la empresa Tecniacril, en un amenaza, debido a que día a día se va perdiendo poder adquisitivo ya sea para compra de vivienda nueva, nuevas construcciones y adecuaciones como en el consumo de alimentos de productos de la canasta familia por la incidencia de este factor.

2.1.2 Devaluación.¹³ La devaluación de una moneda puede tener muchas causas, sin embargo, ésta generalmente sucede porque no hay demanda de la moneda local o hay mayor demanda que oferta de la moneda extranjera. Lo anterior puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, en su estabilidad, en la misma moneda, etc.

13 http://www.colombiamania.com/finanzas/index_finanzas/30_devaluacion.html

En países que tienen un mercado de cambio controlado, la devaluación es una decisión que es tomada por el gobierno como consecuencia de, o para enfrentar una situación económica determinada. Sin embargo, la moneda de un país cuyo tipo de cambio es totalmente libre se devalúa cuando en dicho mercado hay una demanda superior a la oferta de divisas extranjeras. Bajo este régimen cambiario, a la devaluación se le conoce como depreciación.

Estos cambios de valor en las monedas tienen grandes consecuencias para la economía, pues para los países o las empresas que tienen deudas en monedas extranjeras (dólares por ejemplo), el valor de su deuda en caso de una devaluación, aunque dicha deuda sea la misma (en la moneda extranjera), tal valor no va a ser el mismo (en la moneda local), porque las empresas y los países necesitarán obtener más recursos en la moneda local para pagar el mismo valor de la deuda contraída inicialmente en una moneda extranjera, razón por la cual dicha deuda será más costosa.

A nivel del comercio internacional, estos cambios en el valor de las monedas también tienen una gran importancia. La mayoría de los negocios a nivel internacional se realizan en una moneda predominante como el dólar (a las empresas que venden productos colombianos en el exterior [exportan], les pagan estos productos en dólares, por ejemplo). De la misma forma, aquellas empresas que compran productos en el exterior para traerlas al país deben pagar estas mercancías también en dólares. Así pues: ¿qué pasa cuando el peso colombiano se devalúa frente al dólar? Pues que los exportadores, a la hora de cambiar a pesos colombianos el dinero que recibieron en dólares, van a obtener más pesos por esos dólares, lo cual aumenta sus ganancias, lo que los incentiva a reducir el valor de los productos exportados y así vender más en el exterior, haciendo los productos colombianos más competitivos a nivel internacional.

Los importadores, por el contrario, deben conseguir más pesos colombianos para comprar una cantidad igual de dólares y poder pagar sus importaciones, por lo que los productos importados pierden competitividad porque deben ser vendidos a un mayor precio.

Existen países como Italia que utilizan la devaluación sistemática de su moneda como política económica, gracias a lo cual mantienen la competitividad de sus productos en el mercado mundial

Por estas razones, cuando se devalúa el peso colombiano, los exportadores celebran, pero los importadores, los turistas que viajan al exterior y los que tienen deuda en monedas extranjeras no. Para garantizar que los cambios de valor en las monedas no sean muy fuertes, los gobiernos de los países establecen políticas económicas que les permitan controlar el valor de la moneda local según como tengan proyectada la economía del país. Algunas de las políticas pueden involucrar sistemas como bandas cambiarias, emisiones de dinero, restricciones a la circulación de moneda extranjera, etc.

Las estadísticas sobre el cambio en el valor del peso colombiano frente al dólar, representado en la tasa de cambio representativa del mercado (TRM), se encuentran en las páginas del Banco de la República y del Departamento Nacional de Planeación.

Aunque es imposible proyectar con exactitud cuál será la devaluación del peso colombiano en 2009,¹⁴ todos los analistas coinciden en que la habrá y que será de alguna consideración. El estimativo de LaNota.com es el de los más altos puesto que sitúa la tasa de cambio en un nivel superior a \$3.000 por dólar al finalizar ese año.

14 <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Consecuencias-de-la-devaluacion-en-Colombia.html>

Aún con esta devaluación, que estaría entre 25%-30% según sea como termine la tasa de cambio en 2009, el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos sería de por lo menos 4% del PIB (ver sección de "proyecciones"). Un desequilibrio externo de esta magnitud es insostenible a mediano plazo y sólo se corrige con una alta devaluación en términos reales.

Con esta devaluación cambia la rentabilidad y perspectivas de las distintas actividades económicas. Aquellas con alto valor agregado nacional, tales como la producción y comercialización de café, flores y banano, se verán favorecidas. Sectores intensivos en importaciones como el de vehículos automotores, electrodomésticos, farmacéutico y aseo personal, entre otros, enfrentarán un año difícil. El comercio de productos importados sufrirá un retroceso.

Por otro lado, cuando las expectativas de devaluación son elevadas se frena la inversión privada. Uno de los sectores afectados será el de la construcción de vivienda. La devaluación acaba con el proceso de valorización de la finca raíz.

El precio en dólares del metro cuadrado se estanca o cae. Si a lo anterior se agrega una situación económica regular o mala, caracterizada por un aumento en el desempleo y por un retraimiento del crédito, entonces se hace evidente que no es el mejor momento para iniciar nuevos proyectos. Antes bien, los constructores deben darse un compás de espera hasta tener una mejor idea sobre la duración del bajonazo económico que ya empezó a sentirse.

El desánimo que se presentará en el sector de la construcción privada incidirá negativamente sobre sectores como cemento, muebles, cerámica, madera y ferretería en general. Es improbable que la construcción pública compense significativamente esta prevista desaceleración por cuanto el gobierno dispone de un reducido margen de maniobra para invertir, dada la fragilidad de su situación financiera.

Los servicios de apoyo empresarial, en general, sufrirán también las consecuencias de la desaceleración económica. Las empresas estarán en actitud de recortar gastos en las áreas que consideren menos esenciales. A su vez, el sector financiero aumentará su aversión al riesgo al perder impulso la economía e incrementarse su cartera morosa. Pero, en esta ocasión, este sector está relativamente bien capitalizado y en mejores condiciones para enfrentar las épocas más complejas que se avecinan.

Desde el punto de vista de las exportaciones es posible que inicialmente el efecto benéfico de la devaluación se compense con una caída en los precios internacionales y en la demanda externa. Pero lo que es evidente es que si esa devaluación se sostiene por un cierto tiempo, la rentabilidad de la actividad exportadora se acrecentará. Por otra parte, la sustitución de importaciones se estimulará. Y todo ello terminará favoreciendo sectores como confecciones, textiles y productos de cuero.

Con todo, la devaluación implica un empobrecimiento de los colombianos frente al resto del mundo. Los viajes internacionales se harán más costosos, al igual que la adquisición de maquinaria y equipos esenciales para el desarrollo económico. El país se abaratará desde el punto de vista de los turistas que lo quieran visitar. Pero probablemente se reducirán las visitas de negocios debido a la disminución que se proyecta en la inversión extranjera.

Como se analizó anteriormente, como la empresa compra bienes importados, como es el caso de la principal materia prima como las láminas de acrílico, este factor es desfavorable para las intenciones de la empresa donde se ve obligado a ajustar los precios finales de sus productos, día a día, en variaciones cada día más costoso, por lo cual no logran ser competitivos.

2.1.3 Niveles de productividad de los trabajadores.¹⁵ Un estudio sobre los niveles de productividad de los trabajadores durante la semana, parte de una encuesta realizada a 3.000 personas de entre 18 y 65 años de diversos sectores de actividad. Al parecer, los martes y los miércoles por la mañana son los momentos más productivos de la semana. Por el contrario, los lunes de mañana y los viernes por la tarde la productividad alcanza su nivel más bajo. Si incluimos los fines de semana, esta variable disminuye aún más, alcanzando su mínimo absoluto en el correr del domingo.

El estudio traza el eterno debate entre la mañana y la tarde con una afirmación tajante: somos mucho más productivos a primera hora. Salvo los lunes, donde el efecto fin de semana todavía nos acompaña en el inicio de nuestra jornada laboral.

A los jóvenes, por ejemplo, les es más productiva la tarde del viernes que la mañana del lunes, mientras que si consideramos a los trabajadores de mayor edad, su rendimiento es exactamente inverso.

Otra variable que influye en la disyuntiva entre lunes de mañana y viernes de tarde como momentos de menor productividad, es el tamaño de la empresa en que se desempeña el individuo. Mientras que el trabajador de una pequeña empresa (10 personas) rinde más los viernes por la tarde que los lunes por la mañana, el trabajador de las grandes empresas (más de 100 personas) presenta una mayor productividad durante la mañana del lunes que en el transcurso de la tarde del viernes.

Esta información es especialmente útil a la hora de elegir el momento para una reunión de trabajo. Por ejemplo, se debe evitar, agendar cualquier negociación o entrevista los lunes por la mañana o los viernes a última hora. Ni hablar los fines

¹⁵ <http://www.economias.com/2008-02-27/488/un-estudio>

de semana, pues los niveles de concentración y creatividad se verían disminuidos, descendiendo así la productividad. Las personas se deben conocer a si mismas, como también al equipo de trabajo en cuanto a los diferentes rendimientos en función del horario y el día de la semana, es un elemento crucial para sacar el mejor provecho de las cualidades de cada uno y obtener así, los mejores resultados.

Simplificar las funciones baja la productividad del trabajador

Los ambientes flexibles en los que el empleado se siente autónomo tienen el efecto contrario. Una investigación llevada a cabo por profesores de management de las universidades de Florida y Michigan ha puesto de manifiesto que simplificar el trabajo y limitar las funciones de los empleados aumenta su productividad a corto plazo, pero les desmoraliza y hacen caer su rendimiento a largo plazo. Por el contrario, aquellos trabajadores que sienten que trabajan interdependientemente, en un ambiente flexible, pero de una manera autónoma, tienen un índice de productividad mayor y muestran menos intenciones de cambiar de empresa.

La actual tendencia de muchas empresas a simplificar las funciones de sus trabajadores para aumentar su productividad deriva a largo plazo en el efecto contrario: insatisfacción y baja productividad, según el estudio.

La universidad de Florida desentraña las ramificaciones de nuevas tendencias en la forma de enfocar el trabajo (como la externalización) y cómo afectan en su día a día a los trabajadores. Esta investigación llega a la conclusión de que muchos esfuerzos hechos para incrementar la productividad de los trabajadores simplificando su trabajo y su responsabilidad han provocado el efecto contrario: insatisfacción y baja productividad.

“En un mercado global y tan competitivo, las empresas está intentando introducir eficiencia allí donde pueden para mejorar los resultaos financieros de sus accionistas”, comenta Stephen E. Humphrey, profesor asistente de management de la Florida State University, en un comunicado de esta universidad. “Las empresas hacen esto diseñando o rediseñando los trabajos para hacerlos más limitados y centrados en tareas específicas. Esta estrategia, efectivamente, mejora la productividad a corto plazo, pero crea problemas a largo plazo.”

Una de las conclusiones principales a las que han llegado, es que simplificar las tareas da como resultado una peor ejecución del trabajo y una mayor insatisfacción del empleado. Por el contrario, una mayor autonomía trae consigo hacer mejor el trabajo encomendado, así como una mayor satisfacción y un sentimiento más bajo de cansancio.

El apoyo social dentro del lugar de trabajo también cuenta. El estudio apunta que este hecho está vinculado con un mayor orgullo por el trabajo realizado y reduce la posibilidad de que el empleado tenga tentaciones de dejar la empresa.

Así mismo, quienes trabajan interdependientemente con otros compañeros tienen niveles más altos de satisfacción, menos estrés e intenciones de cambiar de trabajo. Igualmente, Humphrey y su equipo apuntan que tener una respuesta frecuente de otros respecto al trabajo realizado tiene las mismas repercusiones.

“Los resultados de este estudio muestran claramente que las empresas que se centran en proporcionar flexibilidad, oportunidades para la interacción social y reconocimiento tienen unos mayores niveles de productividad, trabajadores más contentos, poco estresados”, afirma Humphrey.”.

Las empresas que se mueven hacia la simplificación y hacia una concepción basada en la independencia de las tareas tendrán como resultado trabajadores

insatisfechos, con baja productividad a largo plazo y altos niveles de estrés.

Desafortunadamente, esta parece la tendencia más arraigada en la actualidad en la mayor parte de las empresas, asegura el artículo que recoge esta investigación y que aparece publicado en el Journal of Applied Psychology.

“Estamos viendo que muchas funciones llevadas a cabo tradicionalmente por trabajadores norteamericanos, como programadores informáticos, operadores de atención al cliente etc., están siendo derivadas a otros países o directamente externalizadas a empresas especializadas. Los empleados que solían desarrollar esta actividad suelen encontrar otro trabajo menos gratificante y que no les abren nuevas posibilidades”, añade Humphrey.

Para las empresas norteamericanas, el coste de desmoralizar a su fuerza de trabajo, medido en términos de un descenso de la productividad y un crecimiento de la rotación del personal, no compensa el ahorro de costes que esperaban alcanzar. El aumento de la presión y de la cantidad de trabajo también aumenta la desmoralización.

“Aquellos empleados que trabajan muchas horas y bajo un gran presión se ven influenciados después no sólo en su manera de actuar en el propio trabajo, sino también en su casa”, afirma Remus Ilies, que ha participado en esta investigación. “Los días que el trabajador ha sufrido sobrecarga de trabajo, éste ve como crecen los conflictos en casa y como su vida laboral interfiere en su vida familiar debido, precisamente, a esa sobrecarga de trabajo”.¹⁶

De igual modo, esos conflictos familiares terminarán por influir en su productividad laboral.

¹⁶ http://www.tendencias21.net/Simplificar-las-funciones-baja-la-productividad-del-trabajador_a1775.html

Otro de las conclusiones a las que llegan es que los trabajadores estudiados interactúan menos socialmente y hacen menos actividades con su familia los días que afirmaron tener esos conflictos en el trabajo y en casa.

2.1.4 Niveles de ingreso disponible. Cada empresa realiza su análisis financiero, de producción, precio, etc.; según su planificación estratégica y demás; muchas veces, las personas del departamento comercial no están enteradas exactamente de este tipo de información.

En los últimos años la globalización y la creciente participación de empresas multinacionales en el desarrollo de infraestructura han obligado a las empresas del país a tomar acciones drásticas e innovadoras para sobrevivir y mejorar su competitividad. Es previsible que en el sector de la construcción se observen fusiones entre empresas o cuantiosas inversiones que tienen como objetivo principal, adquirir un tamaño considerable y recursos suficientes para continuar posicionándose como líderes de la industria y entregar productos y/o servicios de mayor calidad.

El crecimiento de proyectos de infraestructura se ha acentuado en los últimos años, dadas las condiciones de estabilidad macroeconómicas recientemente logradas. Las empresas tienen como opción para generar ingresos, crecer y posicionarse en el mercado, la formación de consorcios, alianzas estratégicas, fusiones o inclusive nuevas empresas para atender la demanda de infraestructura que el país requiere. La tarea no es sencilla, ya que los esquemas de contratación para el desarrollo de infraestructura están cambiando a nuevos conceptos medidos por desempeño, a períodos de contratación de largo plazo, y con servicios más integrales a los que se acostumbraba.

Hace 50 años el objetivo del encargado de las finanzas de una compañía era conseguir fondos, luego evolucionó a “gerenciarlos”.

Hoy un administrador financiero debe encarar temas como:

- Tamaño ideal de la empresa
- Velocidad de crecimiento
- Formas de propiedad
- Endeudamiento

El objetivo básico de cualquier empresa con ánimo de lucro es “maximizar la riqueza del propietario”, esto es equivalente a conceptos como generar valor para la empresa o maximizar el valor para el accionista. Los demás objetivos confluyen a éste o son medios para lograrlo (satisfacer al cliente, alcanzar el presupuesto de utilidad del período, aumentar las ventas, crecer, entre otros.)

Basados en la importancia de la creación de valor, tanto en el ámbito de las empresas privadas como en las públicas, se deben buscar los elementos claves dentro de la empresa que genera un mayor flujo de caja libre:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva Procesos Internos
- ✓ Perspectiva Crecimiento
- ✓ Perspectiva cliente

Se genera valor cuando los rendimientos del capital utilizado en el negocio son mayores que el costo promedio ponderado de los recursos que se usan, es decir, que se puede pagar a cada fuente (créditos, impuestos, accionistas) lo que cuesta y sobra dinero.

El estado de flujo busca presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de una compañía durante un periodo y permite medir:

- Capacidad de generar flujos futuros de efectivo.
- Capacidad para cumplir obligaciones.
- Analizar decisiones de operación, inversión y financiación.
- Entender la diferencia entre utilidad neta y generación de efectivo.

Se calcula con la modificación registrada en cada uno de los rubros durante el período, clasificándolas en actividades de operación, financiación e inversión.

Los índices financieros son comparaciones, normalmente en forma de fraccionarios, entre 2 o mas cuentas de un estado financiero. Pretenden aportar elementos para evaluar riesgos presentes y futuros (liquidez, actividad y deuda), así como la rentabilidad de cada aportante de fondos. No proporcionan suficientes elementos de juicio en si mismos. Para obtener conclusiones deben analizarse grupos de indicadores, evaluarse la evolución en el tiempo y compararse contra los presupuestos, planes de negocios o indicadores del sector o empresas comparables.

Hay tantos indicadores como desee el analista financiero, lo importante es que el indicador usado responda a las exigencias del análisis realizado.

Indicadores de Actividad

- Rotación de Inventario = $\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario}}$
(No. de Veces)
- Periodo Inventario Promedio = $\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$
(No. De días)

- Rotación cuentas por cobrar = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Promedio}}$
- Rotación cuentas por pagar = $\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras Promedio}}$
- Rotación de Activos = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$

Análisis de liquidez

- Capital de trabajo neto CTN = Activo Cte. - Pasivo Cte.
- Razón corriente o índice de liquidez RC = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
- Prueba Acida PA = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

Análisis de endeudamiento

- Índice de endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$
- Cobertura Intereses = $\frac{\text{U. Antes Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses}}$
- Servicios Deuda = $\frac{\text{U. Antes Interese e Impuestos}}{\text{Intereses+(amortiz. capital)x 1/(1+t)}}$
- Índice Propiedad = $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$

“En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un Ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”.¹⁷

2.1.5 Fluctuaciones de precios. Los precios dependen de la oferta, es lo que la gente está en capacidad de vender a determinado precio, así mismo, dependen de la demanda, es lo que la gente está dispuesta a comprar a determinado precio.

En un sistema orientado hacia el mercado el precio de un producto es determinado por *la oferta y la demanda*. Básicamente, se logra un equilibrio entre lo que un sector está preparado para abastecer a un precio dado y lo que la otra parte desea comprar. Este fenómeno es conocido por los economistas como un precio de “mercado de equilibrio”. A medida que el precio de un producto se eleva, aumenta la cantidad ofrecida y disminuye la cantidad demandada, y viceversa. El precio de mercado aumentará o disminuirá hasta cuando las cantidades ofrecidas y demandadas sean iguales, o sea, hasta cuando se alcance un “equilibrio”.

Es importante tener en cuenta que:

- *La oferta* está formada por lo que la gente está preparada para vender a un precio dado. No obstante que la oferta es inducida por la producción no siempre es igual a la producción.

¹⁷ <http://www.escuelaing.edu.co/documentos/finanzasparaconstructores>

- *La demanda* no es igual a cuánto quisiera comprar el público o a cuánto debiera adquirir para suplir sus necesidades. Es igual a lo que el público está dispuesto a adquirir a un precio de mercado dado.

Las variaciones de los precios a corto plazo, pueden fluctuar en forma significativa de un día para otro y aún dentro del mismo día, los movimientos de los precios a largo plazo, en períodos de un año o mayores. Los servicios de información de mercados pueden ser valiosos en el suministro de información en ambas clases de movimientos o variaciones en los precios; primero, para habilitar a los empresarios en la toma inmediata de decisiones y segundo, para ayudarles a programar su producción.

Las principales causas de los cambios en los precios de productos, a corto plazo son:

- la cantidad de producto ofrecida en venta en un día en particular y las cantidades vendidas en los días inmediatamente anteriores;
- los cambios en la demanda a corto plazo;
- la influencia de los productos suplementarios sobre la demanda.

Por regla general, los precios en los mercados mayoristas estarán estrechamente relacionados con las cantidades que lleguen al mercado en un día en particular. De esta forma.

Cuando los comerciantes tienen expectativas sobre aumentos en la oferta en los días venideros, se prepararán para pagar menos por un producto a medida que se acerca la fecha de llegada de este.

Un buen servicio de información de mercados deberá estar en capacidad de suministrar información no solo de precios sino también de cantidades ofrecidas. En la práctica, muy pocos lo hacen. Por tanto, es importante que los

extensionistas encargados del tema estén al tanto de que los precios, ya que pueden fluctuar en forma rápida y significativa.

Los factores que mayormente afectan el desarrollo de los precios de mercado de los productos a largo plazo son:

Oferta. Mientras que las cantidades disponibles en un mercado en un día en particular pueden conducir a fluctuaciones en los precios en el corto plazo, otros factores afectan la tendencia de los precios a largo plazo. Existen productos para los cuales no se dispone de almacenamiento adecuado, el factor que mayor efecto tiene sobre los precios es la temporalidad de la producción.

La oferta al mercado puede ser afectada por:

- *Cuánta producción.* Si en un año los precios son malos, los empresarios responderán produciendo menos en el año siguiente. De esto resultará menor producción y precios más altos, hechos que estimularán a producir más en el año siguiente, con una consecuente caída en los precios. Este ciclo natural de producción y de precios es bastante frecuente. Algunas veces, los empresarios que tienen éxito son aquellos que hacen lo contrario de lo que están haciendo otros.
- *El tiempo.* Las lluvias impropias pueden tener efecto significativo sobre los niveles de producción de algunos productos.
- *El precio.* Cuando los empresarios cuentan con facilidades de almacenamiento adecuadas tienen la opción de vender de inmediato o de almacenar con la esperanza de que los precios se incrementen más tarde en la temporada. Su decisión sobre cuánto almacenar y cuánto vender dependerá de sus necesidades de dinero después de la producción, del precio y de su conocimiento de la probable tendencia de los precios. Si venden una porción importante de su producto inmediatamente después de elaborado, inevitablemente se generarán precios más bajos en el mercado,

aunque el efecto puede reducirse si comerciantes deciden almacenar grandes cantidades.

Demanda. La demanda es afectada por el precio. Cuando el precio de mercado es alto los consumidores reducen sus compras. Si el precio de mercado de un producto es bajo es probable que los consumidores aumenten su consumo, compren mejor calidad, y si pueden hacerlo, sean menos cuidadosos con el control del desperdicio.

La correlación que existe entre oferta y demanda y los precios de los productos es, por tanto, absolutamente compleja. Un cambio en el precio de un producto puede afectar la demanda y, a su vez, el precio de un producto completamente diferente. En general, puede observarse que probablemente la oferta fluctúa mucho más que la demanda y que por tanto los cambios en la producción tendrán, normalmente, una repercusión más grande sobre los precios que los que tienen los cambios en la demanda.

Época del año. Usualmente los precios se acomodan a los mismos patrones de temporalidad, a pesar de que puede esperarse que *el nivel general de precios* varíe de año a año de acuerdo con el nivel general de inflación y el tamaño de la producción. Para una empresa que inicia su producción en abril o mayo puede esperarse que los precios al consumidor se eleven en el período de diciembre a marzo. En abril pueden permanecer más o menos estables hasta el final del mes cuando empezarán a caer hasta cuando muchas de la nueva producción estén disponibles. A partir de entonces se producirá una caída en los precios que se extenderá hasta junio o julio cuando empezarán a reaccionar ligeramente, produciéndose un alza más pronunciada hacia el final del año. Obviamente, algunas fluctuaciones serán menos marcadas en algunas empresas.

Tal como ya se indicó, uno de los beneficios importantes de los servicios de información de mercados es que pueden suministrar información a largo plazo que permite a los empresarios conocer las tendencias de la temporada en cuanto a precios. Puede que sean pocas las ventajas que esta información tenga para los empresas, pero cuando se trata del sector en el se desarrolla, es muy importante estar al tanto de las variaciones de precios para poder tomar la decisión más acertada en relación con la rentabilidad de la producción.

Las fluctuaciones en los precios a corto plazo pueden ser causadas por:

- Qué cantidad de producto se pone a la venta
- Los cambios en la demanda a corto plazo
- La disponibilidad en el mercado de los productos competitivos

Las fluctuaciones en los precios a plazos mayores dependen de:

- **La oferta**, afectada por
 - Cuánto ha producido
 - El estado del tiempo
 - Las propias necesidades del cliente
- **La demanda**, afectada por
 - El precio
 - El precio de los productos competitivos
- **La época del año**
 - Existe un comportamiento por temporadas de los precios

Los precios pueden fluctuar considerablemente en respuesta a cambios repentinos en la oferta en ciertas épocas del año aumenta la demanda por algunos productos y lo mismo ocurre con los precios

2.1.6 Perfil de oportunidades y amenazas- Factor económico. Una vez realizado el respectivo análisis de las variables económicas que afectan positivamente o negativamente al sector y a la empresa, se procede a la construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio, del factor económico, siguiendo la metodología para lo cual la ponderación y valoración de las variables, se analizaron en conjunto con el equipo estratégico conformado para tal fin, así:

Asignar una ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Seguidamente, hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar la representación de la variable para Tecniacril.

1. Amenaza importante
2. Amenaza menor
3. Oportunidad menor
4. Oportunidad importante

Luego se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable. Finalmente se suma los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa Tecniacril.

El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 4.0 indica que la empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas y el 1.0 indica que esta en un ramo poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

Así las cosas, el resultado obtenido global de 2,09, califica al sector en un nivel de amenaza menor, al predominar los aspectos de bajo riesgo y creciente con respecto al crecimiento del índice de inflación, las fluctuaciones de los precios, la devaluación, y el bajo nivel de ingreso disponible, que amenaza al sector de los

acabados arquitectónicos en lo referente a las adecuaciones y/o mejoras de vivienda nueva o usada, pero con grandes expectativas por la productividad de los trabajadores. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1 Matriz POAM factor económico

Variable económicas	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderación
Inflación	0,25	1	0,25
Devaluación	0,20	1	0,20
Productividad de los trabajadores	0,17	4	0,68
Nivel de ingreso disponible	0,20	3	0,60
Fluctuaciones de precios	0,18	2	0,36
Total	1,00		2,09

2.2 FACTOR COMPETITIVO

Cuando se observa el funcionamiento y desarrollo de una empresa, no se puede dejar al margen a las empresas formadoras de la competencia. Es necesario evaluar todos los aspectos que permiten a las empresas poder tomar ventaja de la situación de sus competidores. Aspectos dirigidos a los productos y/o servicios, desarrollo, empleados, etc. Para poder establecer planes contra futuras acciones de que determinada empresa pretenda realizar, contrarrestando así el impacto que estas acciones ocasionarían sobre la empresa.

Este tipo de variables, se representa en las empresas competidoras, y estarán en relación con las mismas y todo a lo que estas se refieren. Cada una de las principales variables ambientales de la organización está relacionada, en realidad,

con las demás. El problema para la alta dirección radica en poder identificar si estas variables están acordes a la realidad y a las demandas, identificar relaciones causa y efecto de fenómenos que se manifiesten en el mercado de las organizaciones.

2.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.

“Se entiende por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones Gubernamentales y las ventajas en costos.

A continuación se describen las barreras más comunes.

- Economías de escala: Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.
- Curva de experiencia: Se refiere al “saber hacer” acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).

- Requisitos de capital: Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.
- Costos al cambiar de proveedor: Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.
- Acceso a insumos: Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.
- Acceso a canales de distribución: Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.
- Identificación de marca: Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo Coca Cola.
- Diferenciación del producto: Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.
- Barreras gubernamentales: Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados.

2.2.2 Competidores existentes.

Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los relacionados a continuación:

- **Concentración:** Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.
- **Diversidad de los competidores:** Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.
- **Costos fijos elevados:** Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.
- **Diferenciación entre los productos:** Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.
- **Costos de cambio:** Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.
- **Grupos empresariales:** La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.
- **Crecimiento de la demanda:** La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente
- **Equilibrio entre capacidad y producción:** Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.
- **Efectos de demostración:** Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

Para Tecniacril, la competencia está dada de acuerdo al proceso de elaboración de domos y cubiertas espaciales, utilizados por el sector de la construcción y de adecuación y mejora de espacios libres.

Según información registrada en el directorio telefónico de Telebucaramanga para la vigencia 2008–2009, existen 20 empresas dedicadas a los acabados arquitectónicos, como el diseño, elaboración e instalación de domos, corredizos y fijos, tableros, señalización, tableros para baloncesto, escarapelas, fichas, llaveros entre otros que atienden al sector de la construcción y hogares de la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana.

Con el fin de identificar los competidores más importantes e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, de cada una, se realiza la matriz de perfil competitivo de Tecniacril.

En primera instancia, se toma como base de análisis y comparación las cinco empresas más representativas del sector, como son: Modecor, Metalcril, Formacril, Alfacril, y Aniacril.

Luego, se identifican cinco factores considerados los más relevantes para el éxito del sector al que pertenece Tecniacril, los cuales son ponderados según su importancia de mayor a menor así: precios competitivos, calidad de los productos, atención al cliente, experiencia, y estrategias de negociación. Después, se clasifica cada competidor asignando la debilidad o fortaleza que posee en cada factor clave de éxito. La ponderación se multiplica por la clasificación y se determina el resultado ponderada para cada empresa.

Como se puede observar, la experiencia es el factor clave más determinante para el éxito con una ponderación de 40%, mientras que la de menor relevancia es la estrategia de negociación, donde está ponderada con un 8% respectivamente.

Las fortalezas más importantes de Tecniacril, la experiencia de su propietario en el sector, la calidad de productos y la atención al cliente, con una calificación de 4 puntos; las debilidades se concentran en los precios competitivos y las estrategias de negociación, calificados con 3 puntos.

Los resultados obtenidos indican la fuerza o debilidad de cada competidor con cada factor clave de éxito así: realizado el análisis se observa que Tecniacril, es la empresa con mayor competitividad, al obtener una calificación ponderada de 3,77 puntos, gracias a los factores como experiencia de su propietario, calidad de sus productos y la atención al cliente, que comparativamente con Moddecor, quien ocupa el segundo lugar, con un puntaje de 3,60, le gana con precios y estrategias de negociación.

El competidor analizado más débil es Alfacril, debido a que posee aspectos negativos en cuanto precios altos, calidad y estrategias de negociación, los dos factores restantes solo alcanzaron calificaciones de 3 puntos, por esto tuvo un resultado ponderado total de 2,57 puntos.

La empresa Tecniacril, se sitúa en un primer lugar, con un puntaje 3,77, donde su experiencia, calidad de los productos y atención al cliente, son su mejor carta de presentación en este mercado tan competitivo. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2 Matriz de perfil competitivo MPC

Factores Claves	Ponderación	Moddecor		Tecniacril		Metalcril		Formacril		Alfacril		Aniacril	
		Cal	peso	Cal	Peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso
Experiencia	0,40	3	1,20	4	1,60	3	1,20	3	1,20	3	1,20	3	1,20
Atención al cliente	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Precios competitivos	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Calidad de productos	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Estrategias de negociación	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Total	1,00		3,60		3,77		3,00		2,77		2,57		2,80

2.2.3 Productos sustitutos como amenaza

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas del sector de acabados arquitectónicos, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado. Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

- Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.
- Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.
- Costos de cambio para el cliente: Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

2.2.4 Poder de negociación de los consumidores.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en el poder de negociación son:

- Concentración de clientes: Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
- Volumen de compra: Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Costos de cambio: Se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.

Integración hacia atrás: Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.

Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.

- **Diferenciación:** Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.
- **Información acerca del proveedor:** Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.
- **Identificación de la marca:** Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo Kleenex y Coca Cola.
- **Productos sustitutos:** Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de los bienes.

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza. El poder negociador de los proveedores dependerá de:

las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y, la importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son:

- Concentración de proveedores: Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.
- Importancia del volumen para los proveedores: Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores).
- Diferenciación de insumos: Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.
- Costos de cambio: Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.
- Disponibilidad de insumos sustitutos: Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.
- Impacto de los insumos: Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.
- Integración hacia delante: Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente

diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto. Cuanto más poderosas sean las cinco variables, la posibilidad de obtener beneficios elevados disminuye. Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. Si la rivalidad no es intensa, no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y compradores es débil frente a la empresa, el sector posee perspectivas de obtener beneficios. Aún siendo desfavorables las cinco variables se puede obtener una posición competitiva, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar¹⁸.

2.2.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor Competitivo. La construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor competitivo, se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El factor competitivo se considera positivo, con un resultado de 2,45; donde comparativamente, se observa que variables como competidores existentes, y el poder de negociación con los consumidores, son oportunidades que puede explotar, para contrarrestar la existencia de otros tipos de materiales en la elaboración de los productos que en la actualidad diseña y realiza.

Tecniacril, es favorable frente a los demás, porque cuenta con una gama variable y amplia de productos y servicios, precios asequibles y plazos flexibles y experiencia por más de 24 años de su propietario, factores claves para contrarrestar cualquier rivalidad desleal de las empresas competidoras del sector de los acabados arquitectónicos. (Véase cuadro 3)

18 <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/14562161-66.pdf>

Cuadro 3 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Competitivo

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Entrada potencial nuevos competidores	0,20		X			0,40
Competidores Existentes	0,35		X			0,70
Productos sustitutos como amenaza	0,15		X			0,30
Poder de negociación consumidores	0,15				X	0,60
Poder de negociación de los proveedores	0,15			X		0,45
Total	1,00					2,45

2.3 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL

En los últimos años se ha dado una gran transformación en el ámbito social, consecuencia lógica de su propia dinámica de crecimiento, así como uno de los impactos económicos, políticos y tecnológicos, estos son cambios cualitativos, algunos de los cuales reaccionan en cadena para generar mas cambios en un proceso que tal parece sin fin.

Son fuerzas y tendencias que los hombres de negocios, líderes y gerentes deben considerar en el manejo de sus organizaciones. Concretamente desde la mirada estratégica, el ámbito social ha modificado sensiblemente sus actitudes, gustos, preferencias y estilos de vida, de la misma forma intervienen todos los eventos

sociales que se manifiesten en el medio y que directa e indirectamente afectan la organización.

2.3.1. Nivel educativo y responsabilidad social.¹⁹ La educación no es asunto exclusivo del gobierno. Es algo que compete a toda la sociedad, pero especialmente a los empresarios en cabal ejercicio de su responsabilidad social.

A nivel educativo, el analfabetismo se considera como un grave obstáculo para el desarrollo humano. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha creado el Índice de Desarrollo Humano (IDH) como indicador del nivel de vida de los países, el cual se estima teniendo en cuenta la esperanza de vida al nacer, el ingreso per cápita y el nivel de educación, medido en función de la combinación de la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta de matriculación combinada en los niveles de primaria, secundaria y terciaria.

Los altos índices de analfabetismo que aún persisten en Colombia se convierten también en uno de los mayores obstáculos para el desarrollo humano. Estos índices oscilan entre un 6% en las cabeceras municipales y un 21% en las zonas rurales. De acuerdo a las cifras oficiales pareciera que existe un cierto avance en la solución de la problemática del analfabetismo. Pero la situación educativa se complica todavía más si abrimos el concepto de analfabetismo a otros campos como el tecnológico e informativo o simplemente a la lectura de los mensajes que circulan en nuestra sociedad a través de las imágenes, mediante los llamados mensajes o textos icónicos. De hecho, un informe de la UNESCO de finales del 2002, sobre las metas establecidas en el Foro Mundial sobre la Educación, realizado en Dakar (Senegal), ubica a Colombia entre los países con riesgo de no reducir a la mitad el número de analfabetas de aquí al 2015. Aparece en ese grupo

¹⁹ <http://www.cleba.org.co/documentos/articulo.pdf>

al lado de países vecinos como Ecuador, Venezuela, Panamá y Brasil y un largo listado de otros países de América Latina, Medio Oriente y África.

Ante el hecho de que más de 860 millones de personas adultas son analfabetas y 115 millones de niños/as no tienen acceso a la escuela, la ONU proclamó del 2003 al 2012 como la Década de la Alfabetización de las Naciones Unidas, bajo el lema: “Juntos podemos hacer la diferencia en el mundo”. La misma es una oportunidad importante para centrarse en la alfabetización y la educación de base y para mejorar su evaluación y seguimiento haciendo realidad en Colombia los objetivos de Dakar que se refieren a la educación de personas jóvenes y adultas. Estos objetivos son:

- Velar porque las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos alfabetizados se satisfagan mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa.
- Aumentar de aquí al año 2015 el número de adultos alfabetizados en un 50%, en particular tratándose de mujeres, y facilitar a todos los adultos un acceso equitativo a la educación básica y la educación permanente.
- Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para conseguir resultados de aprendizajes reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales.

Como señala la UNESCO,²⁰ el significado de la alfabetización ha cambiado radicalmente desde la Conferencia Mundial de Educación para Todos celebrada en Jomtien en 1990. Entendida como derecho humano, allá donde se garantiza la

²⁰ www.cdmb.gov.co/.../D3.4%20SOCIOCULTURAL%20Y%20FUNCIONAL.doc

educación, mejora el acceso de la gente a otros derechos y el disfrute de los mismos. Es además un potente instrumento para derribar los obstáculos sociales, culturales y económicos existentes en el seno de la sociedad colombiana y esencial para realizar las libertades humanas. Además, tiene una incidencia positiva en otros componentes del desarrollo como la esperanza de vida y la calidad de la misma, e incluso en la mejora de la productividad económica.

Los derechos, las libertades y los beneficios del desarrollo económico constituyen un poderoso trío de argumentos a favor de la Educación de base para todos. Pero en Colombia, para que este derecho se haga realidad, especialmente para las personas adultas, se necesita un esfuerzo enérgico y concertado, pues “el derecho a la educación de los adultos no se reconoce en Colombia” (señala la profesora Tomasevski, relatora de la UNESCO para el derecho a la educación). Habría que añadir que “ni se reconoce ni se es consciente de la gravedad del problema. Si no se asume los retos de formar la población adulta no podremos salir de la pobreza ni de la inequidad” (El Colombiano, octubre 15 / 2003, p. 5A).

La educación debe estar enfocada a formar ciudadanos conscientes del respeto a los derechos humanos, en el marco de la democracia, el trabajo, la recreación y el desarrollo sostenible.

La educación incide en el desarrollo socioeconómico de una región, puesto que éste se relaciona con el avance científico y tecnológico y por consiguiente con el nivel educativo de la población y sus posibilidades de expansión y diversificación.

La Responsabilidad Social Empresarial²¹ va más allá de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. La RSE es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de una empresa para actuar en beneficio de sus propios

²¹ <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia. Se la considera como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la gama de operaciones corporativas y en los procesos de toma de decisiones, y que significa poner en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles y documentos.

La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil.

Muchas empresas del mundo reconocen hoy los beneficios de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables. Igualmente, existen estudios empíricos que demuestran los impactos positivos de la RSE en aspectos como el desempeño financiero, los costos operativos, la imagen de marca y la reputación de las empresas. Sin embargo, la incorporación de políticas y prácticas de RSE en Latinoamérica, es aún incipiente y la mayor parte del interés se presenta en las grandes empresas. No obstante, existe una creciente presión sobre las empresas de la región para que incorporen los conceptos de RSE, no sólo con el fin de competir eficientemente, sino incluso, de garantizar acceso a los mercados internacionales, donde gobiernos y consumidores exigen cada vez más este tipo de prácticas.

2.3.2. Actitud hacia el trabajo.²² Una actitud de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo y la vida en general.

La moral organizacional puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

Existen diferentes tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo:

Satisfacción en el trabajo.- Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Involucramiento con el trabajo.- Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

²² http://www.findeter.gov.co/aymsite/aym_index.php?option=servicios&pag_cat_id=1&pag_id=157&alr=aymsoft&

Compromiso organizacional.- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él.

Una actitud desfavorable tiene aspectos que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión odiamos a los compañeros de trabajo y al jefe.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción. El resultado es un circuito: desempeño - satisfacción – esfuerzo.

Las personas proactivas son los trabajadores ideales en las organizaciones, pues además de tener una actitud positiva frente a las distintas situaciones de su día a día laboral, son muy efectivas. Las empresas pujantes y emprendedoras no sólo poseen activos en la caja, sino un elemento que es hoy quizá mucho más efectivo: trabajadores proactivos, son los que no esperan a los demás para resolver problemas ni se ahogan en ese vaso de agua que perjudica la competitividad empresarial. Son esos trabajadores que plantean soluciones, pero que no sólo son proveedores de iniciativas, sino que también ayudan a convertirlas en acciones. Asumen retos, optimizan recursos y mejoran sus procesos.

2.3.3. Hábitos de compra. Capturar un cliente nuevo, cuesta siete veces más que mantener uno habitual. De ahí que las empresas en el mundo se hayan volcado a estudiar a sus compradores para hacerlos más fieles, y a desarrollar planes de lealtad para fidelizar a sus clientes, incrementar su consumo y conocerlos.

La búsqueda permanente en la satisfacción del cliente, con mejores diseños y especificaciones, las presiones en la reducción de costos y plazos y las exigencias cada vez mayores de calidad por parte de los usuarios finales de los proyectos de vivienda, han demandado a diseñadores, constructores y proveedores de servicios y productos de construcción, la innovación permanente para permanecer en un mercado altamente competido.

Los cambios en el comportamiento del consumidor no dependen tanto de su estado financiero actual sino de sus expectativas ante lo que puede venir.

- A prueba de recesión. Esperan que su ingreso aumente. Tienen confianza en sus ahorros e inversiones. Una recesión hace poco para cambiar su comportamiento de compra. Disfrutar los beneficios materiales de la vida es importante para el consumidor, por lo cual seguirá comprando productos y marcas Premium.

- Vulnerable. Quieren lo mejor de la vida por el estatus social que eso conlleva, pero al mismo tiempo sienten la necesidad de ser cautelosos y protegerse. Pueden cambiar entre marcas y productos más económicos que los que hubieran elegido de otra manera, pero no sacrificarse más allá de eso. Se vuelve un consumidor más inteligente y no actúa necesariamente por la fidelidad a una marca.

- Buscador de seguridad. Han recortado sus deudas y reducido sus expectativas. Durante una recesión reducirán aún más sus deudas, sus gustos de día a día y pospondrán sus compras. Buscan más que una buena compra. Su necesidad de seguridad los dirige a marcas conocidas y de confianza que ofrecen estabilidad.

- Buscador de soluciones. Hasta en una recesión profunda, este grupo es optimista de su futuro. Creen que mantendrán sus trabajos. Están más dispuestos a utilizar tarjetas de crédito que los buscadores de seguridad, y mientras su nivel de duda es similar a los vulnerables se preocupan menos. Su meta en la vida no es tanto la ganancia financiera sino tener una buena vida.

Bajo las fluctuaciones del día a día en el comportamiento de compra de los consumidores hay patrones consistentes.

Por ejemplo, la recesión de los setenta fue una de las más extremas desde la Segunda Guerra Mundial, pero entre 1972 y 1979 las ventas de las marcas de consumo en 50 categorías de productos en 23 países crecieron en cerca de un 15 por ciento, sin cambiarse a marcas propias.²³

Los consumidores son más propensos a cambiar comportamientos no regulares en recesión, como las vacaciones o cambiar de carro, según un artículo de Ogilvy.

23 http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5308467.html

2.3.4. Estilos de vida. El estilo de vida se puede considerar como los tipos de hábitos, actitudes, conductas, tradiciones, actividades y decisiones de una persona, o de un grupo de personas, frente a las diversas circunstancias en las que el ser humano se desarrolla en sociedad, o mediante su quehacer diario y que son susceptibles de ser modificados. Este se va conformando a lo largo de la historia de cada persona, pudiéndose afirmar que se trata de un proceso de aprendizaje, ya sea por asimilación, o por imitación de modelos de patrones familiares, o de grupos formales o informales. Es natural que las personas tiendan a imitar los modelos sociales promovidos en los medios de difusión o comunicación social. El estilo de vida se puede formar no sólo espontáneamente, sino también como resultado de las decisiones conscientes de quienes aspiran a perfeccionarse y a perfeccionar la sociedad. Puede favorecer al mismo tiempo la consolidación de algunos valores y, aún más, su difusión social. Representa así mismo un producto complejo, fruto de factores personales, ambientales y sociales, que convergen no sólo del presente, sino también de la historia interpersonal.

El estilo de vida de una persona está determinado por las condiciones en las que vive, con las necesidades, percepciones, actitudes, intereses y opiniones individuales. En marketing se considera una variable importante para la segmentación forma de vida que se basa en patrones de comportamiento identificables, determinados por la interacción entre las características personales individuales, las interacciones sociales y las condiciones de vida socioeconómicas y ambientales

El concepto de estilo de vida se asocia a las ideas de comportamiento individual y patrones de conducta, aspectos que se asocian y dependen de los sistemas socioculturales. Hace referencia a maneras de vivir, a una serie de actividades, rutinas cotidianas o hábitos, como número de comidas diarias y características de alimentación, horas de sueño o descanso, consumo de alcohol, cigarrillo y estimulantes y ejercicio físico. Al conjunto de estas prácticas se les denomina

hábitos o comportamientos sostenidos, de los cuales se distinguen dos categorías: los que mantienen la salud y retardan la muerte y aquellos que limitan o resultan dañinos para la salud y aceleran la muerte. Estas prácticas se conocen también como factores protectivos y conductas de riesgo respectivamente.

“La gente quiere crear sus propios hogares para adecuarlos a su propia vida”.
Terence Connran²⁴

Ya no se busca un lugar que delimite la función del espacio por medio de muros, los espacios y su función ya no significan lo mismo para las diferentes personas. Un estilo personal y los hábitos de vida son los que determinan el desarrollo y fluidez de los diferentes espacios dentro del hogar. Este nuevo estilo de vida, es el que debe permear en todos y cada uno de los aspectos de la empresa.

2.3.5. Actitud hacia el servicio al cliente. Entender el servicio al cliente como una estrategia corporativa en la que todas las áreas se ven directa o indirectamente comprometidas con los clientes externos, de modo que la empresa enfoque todos los procesos a lograr los resultados del área comercial, y las personas tengan una verdadera vocación comercial y se involucren directamente con los resultados de la empresa.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se venga al piso. Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia,

²⁴ http://www.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/4/articulos/livington_sarmiento.html

identifica a la institución completa, lo cual asocia negativa y directamente a la entidad y a todas las personas que trabajan en él. Por esto es importante que la actitud positiva de servicio prime en todos y cada uno de los empleados de Tecniacril.

Sólo dos actitudes

- * Actitud Positiva: excelente comportamiento ante el cliente
- * Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente

Basándose en las variables trato al cliente y competencia técnica, se puede diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas:

- * El ineficaz y agradable.
- * El eficaz y agradable.
- * El ineficaz y desagradable.
- * El eficaz y desagradable.

El servicio al cliente está determinado por la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados de la compañía, desde el vigilante hasta el presidente

Ineficaz y Desagradable: En el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. Un ejemplo sencillo, una heladería cuyas instalaciones no son muy aseadas y cuyos meseros tampoco lo sean, pero que tal si a eso sumamos que el sabor de su línea de helados no es sabroso y que se encuentran en estado casi líquido por mala utilización de sus congeladores (incompetencia técnica).

Ineficaz y Agradable: En el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica.

Eficaz y Desagradable: La compañía es altamente eficaz, sabe realizar los procesos, es eficiente pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes.

Eficaz y Agradable: Se encuentran las firmas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo.

El mal servicio es la principal causa de la pérdida de clientes. Según la Asociación de Management de Estados Unidos (American Management Association, AMA), el 68 por ciento de los clientes que abandona su relación comercial con una empresa, lo hace porque el servicio es deficiente. Otro dato: el 90 por ciento de los compradores perdidos no intenta comunicarse con la compañía para explicarle qué sucedió. Y lo peor de todo: un cliente insatisfecho le comenta a 10 personas su descontento. El satisfecho, en cambio, sólo difunde su experiencia a otros cinco individuos. Estas cinco medidas evitan los errores más comunes del servicio al cliente.²⁵

1. Ayudar al personal a entender la importancia de un buen servicio: A menudo, los empleados piensan que un desliz ocasional en el servicio no tendrá mayores consecuencias. Según el Service Management Research Group, el 92 por ciento de los presidentes ejecutivos dice que la calidad del servicio es la clave del éxito; los gerentes de las sucursales, en cambio, la ubican por debajo de otros objetivos, como los resultados financieros a corto plazo. Una de las mejores maneras de alinear las prioridades del personal con las de la compañía, es predicar con el ejemplo. Una investigación de The Nierenberg Group demuestra que el 95 por

²⁵ http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-actitud_y_modelos_de_servicio.php

ciento de los vendedores aseguró que mejorar las comunicaciones interpersonales los motivaría a realizar mejor el trabajo. Algunas técnicas para lograrlo son las siguientes:

- * Demostrar una actitud abierta y amistosa: la alta gerencia debería ser profesional y atenta al mismo tiempo.

- * Brindar ayuda: los gerentes deberían tener una actitud proactiva en el trato con su personal. Es importante advertir de inmediato cuándo un empleado no está motivado, para evitar que el descontento se contagie a los clientes.

- * Dar el 110 por ciento automáticamente: los empleados esperan que los pedidos sean atendidos, pero los superiores podrían ir más allá, dando una respuesta veloz a las inquietudes, y ofreciendo ayuda adicional.

2. Sincronizar con el reloj del cliente: En la mayoría de las empresas hay clientes que no responden rápidamente; en estos casos es fundamental no fastidiarlos con las "llamadas de seguimiento", porque detrás de ellas, se esconde otra inquietud, ¿por qué tarda tanto? Una manera de evitar este tipo de llamados es incluir algunas preguntas en las conversaciones previas, como por ejemplo, ¿cuándo desea que se le envíe el producto? O ¿cuándo dará los detalles de la queja? Las comunicaciones apresuradas, o no personalizadas también perjudican las relaciones con el cliente. Para evitar esta situación, es aconsejable:

- * Preguntar al cliente qué prefiere; algunos optan por las cartas, otros por las llamadas telefónicas. Aun cuando la empresa tenga procedimientos y políticas establecidas, nunca pierda de vista los requerimientos del cliente.

- * Si hubo algún problema, retome el contacto con el cliente después de un tiempo; el seguimiento a largo plazo es fundamental.

* Establecer un plan preventivo. Si un pedido está demorado, adelántese: llame al cliente y ofrézcale enviar la mercadería a través de un medio más veloz, sin costo adicional para él.

3. Conocer al cliente en vez de suponer cómo es: Hasta los clientes más conocidos, cambian con el tiempo; por ende, mantener el mismo nivel de servicio, no resulta efectivo. Además, la competencia seduce a los compradores habituales, de modo que es imprescindible fomentar la lealtad continuamente. Las investigaciones y los datos revelan las necesidades y las actitudes de los clientes. Pero esto no sustituye el trato personalizado. Hay tres medidas efectivas que ayudan a mantener el contacto personal:

* Cuando se trata con los clientes, ya sea en persona o por teléfono, preguntar si no les molesta contestar algunas preguntas que lo ayudarán a entender mejor sus necesidades. Es una forma más personal de encuestarlos, que reemplaza a los formularios por correo.

* Cuando un cliente se queja, los empleados tratan de hacer todo lo posible para resolver el problema. Para que la respuesta cause mejor impresión, pídale a un superior que lo llame y también se disculpe; es una manera de decirle que la compañía lo aprecia.

4. Mejorar el protocolo: La gente quiere, más que nada, ser respetada. La primera cuestión es cómo dirigirse al cliente, en especial, al que recién empieza su relación con la compañía. Una sugerencia: utilizar un trato formal ("Sr." o "Sra.") hasta que lo autoricen a llamarlo por su nombre de pila. Si bien los avances más recientes en el servicio al cliente se relacionan con la tecnología (programas que agendan los llamados pendientes, mejor gestión de datos, entre otras cosas), la interacción personal es irremplazable. Por eso, es conveniente recordar algunas reglas básicas:

* Alentar a la gente a utilizar un idioma sencillo cuando hable con los nuevos clientes. A menudo, la gente trata de impresionar usando palabras técnicas, pero éstas alejan al comprador.

* Colocar un pequeño espejo con la palabra "sonría" en el escritorio de los vendedores y del personal de soporte al cliente, aun en el de los que brindan este servicio por teléfono. Es una forma de recordar que deben tener una actitud alegre y amigable.

* Escribir guiones de ventas y respuestas a algunas cuestiones vinculadas al servicio al cliente. No se trata de un guión de telemarketing, sino de una guía para ayudar a recordar los temas más importantes del contacto con clientes.

* Evaluar lo que saben los empleados sobre los productos o servicio. A veces, el personal sólo recuerda una cantidad muy limitada de los beneficios que la compañía ofrece.

5. Comunicaciones personales (el poder de tres): La cuestión clave en la gestión de relaciones con el cliente es descubrir de qué manera se puede establecer un contacto personal con cada uno. El "poder de tres" es una técnica que se basa en hacer el seguimiento de tres compradores por día, y escribir una nota de agradecimiento. El objetivo es plantar las semillas que le demuestren a la gente que la empresa valora su relación comercial. Algunos ejemplos que funcionan muy bien son:

* Si un cliente está disconforme, aun cuando la empresa procedió correctamente, envíele una carta de disculpas.

* Si un cliente ayudó a resolver un problema, escribirle una nota en la que reconoce esa cooperación, y agradece su paciencia.

* Si pierde un cliente, envíele una carta en la que admita que él tuvo razón; dígame que la empresa extrañará la relación comercial, y que esperan reanudarla en el futuro.

2.3.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Socio – Cultural.

A continuación se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor socio – cultural. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El Factor socio – cultural, es considerado favorable para la Industria y el sector de la construcción, y en general para la empresa Tecniacril, con un resultado total de 3.35, destacándose la actitud hacia el trabajo y la actitud hacia el servicio el cliente, seguida por el nivel educativo y responsabilidad social. (Véase cuadro 4).

Cuadro 4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Socio – Cultural.

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Nivel educativo y responsabilidad social	0,20			X		0.60
Actitud hacia el trabajo	0,25				X	1,00
Hábitos de compra	0,15		X			0,30
Estilos de vida	0,15			X		0,45
Actitud hacia el servicio al cliente	0,25				X	1,00
Total	1,00					3,35

2.4 FACTOR POLITICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL

El marco político es un conjunto de tendencias y fuerzas que también forman parte del medio. La acción del gobierno no es cada vez más directa, determinante y diversificada en la vida de las organizaciones. Teóricamente su intervención deriva de decisiones políticas para preservar los intereses de las mayorías, en la práctica el alcance de sus medidas limita y condiciona las decisiones de la alta dirección. Las acciones del gobierno son causa y efecto de que sea el socio principal y preferencial de todas las organizaciones, puesto que llega a tener alta participación en los ingresos y utilidades de esas entidades, por medio de impuesto, derechos y aprovechamientos.

2.4.1 Política de vivienda.²⁶ La política de vivienda en Colombia se remonta a la década de los años treinta cuando se crearon los primeros mecanismos institucionales. En 1932, se fundó el Banco Central Hipotecario con el objetivo principal de promover el sector de la construcción a través del crédito hipotecario. Más adelante, en 1939, se creó el Instituto de Crédito Territorial, entidad encargada de construir y otorgar crédito para la compra de vivienda con algunos subsidios del Estado a la tasa de interés y al precio de la vivienda.

Durante cuatro décadas la política de vivienda urbana y de familias de escasos recursos recayó en estas dos instituciones, pero en 1972 el Presidente Misael Pastrana Borrero buscó una nueva directriz de desarrollo económico basado, entre otras estrategias, en el fortalecimiento del sector de la construcción de vivienda. Durante este gobierno se crearon dos herramientas que transformarían la política de vivienda: las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAV's) y la Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC).

Del modelo del UPAC de la década de los años 70, que había sido pensado para extender el acceso a la vivienda en un país bajo un contexto económico

²⁶ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim08.pdf

controlado, se pasó a un modelo de control sobre las tasas de interés para la compra de vivienda a través de la UVR, como estrategia de financiamiento.

A partir de 1991 se presentaron cambios importantes en el sistema de financiamiento y en la política de vivienda estatal. Por un lado, la Constitución dejó establecido el derecho a la vivienda digna y, por otra parte, las herramientas financieras para otorgar créditos de este tipo han mejorado el volumen de recursos disponibles para los usuarios y han reducido el nivel de morosidad, todo esto dentro un contexto que sigue presentando algunas fluctuaciones por los topes oficiales a la tasa de interés que afecta los incentivos de las entidades financieras crediticias.

Paulatinamente, el Estado desmontó su modelo de corte asistencialista y se estableció una política de financiamiento a través de las corporaciones de ahorro y vivienda y de otros intermediarios financieros que entraron a competir en el mercado de crédito hipotecario bajo un esquema de tasa de interés de corto plazo del mercado doméstico.

En general, a partir de la década de 1990, la política de vivienda se sostuvo en dos componentes: por un lado, las reglas de mercado, bajo una estructura de banca múltiple, y, de otra parte, la doctrina de la Corte Constitucional, según la cual la vivienda es un bien mérito. Por tanto, la fijación de los costos de financiamiento debe ser controlada y no puede quedar sujeta a las reglas del mercado. Inclusive establece que pueden existir tasas de interés menores a las del mercado para el caso de vivienda de interés social.

Sin embargo, los cambios en el modelo de crecimiento económico, las reformas financieras, las fluctuaciones de la tasa de interés y los ajustes en el cálculo de la UPAC llevaron al colapso de este sistema de financiamiento de vivienda al finalizar la década de 1990.

El esquema de financiación de vivienda sólo se mantuvo por ocho años. A la par de su muerte paulatina, se registró una masiva pérdida de viviendas de los deudores hipotecarios ante la imposibilidad de cumplir con sus obligaciones, debido a las altas tasas de interés, que alcanzaron niveles superiores al 50%.

Durante la crisis económica y financiera que vivió el país a finales de la década de los noventa se experimentó una caída de la construcción de viviendas y una pérdida en la dinámica del sistema de financiamiento hipotecario (la cartera hipotecaria pasó del 11% del PIB en 1998 al 5,9 en 2004 y los desembolsos anuales del sector financiero para vivienda cayeron del 2,7 del PIB en 1996 al 0,5% en 2004).

La difícil situación que atravesó el sector de la vivienda durante los años noventa llevó a la Corte Constitucional a tomar decisiones que cambiaron el rumbo de la política, especialmente las sentencias concernientes al prepago de las obligaciones para los deudores hipotecarios y el cálculo de la corrección monetaria (UPAC) con respecto al incremento del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

La política de vivienda focalizada en los hogares de ingresos bajos también ha presentado modificaciones, cobijando a las familias con ingresos menores a cuatro salarios mínimos, mediante subsidios. Esta labor se sumó a la que venían desarrollando las cajas de compensación familiar con sus afiliados y a la conformación del Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social, todo con el fin de establecer los parámetros para la asignación de los subsidios.²⁷

Para mirar al sector constructor en perspectiva, es bueno señalar de dónde se viene. Esta administración se propuso que la política de vivienda y desarrollo

27 <http://www.urosario.edu.co/investigacion/tomo2/fasciculo11/vivienda3.html#>

territorial fuera un instrumento fundamental para mejorar la calidad de vida urbana, construir un país de propietarios, impulsar la reactivación económica, la reactivación social y la generación de empleo.

El objetivo ha sido impulsar y fortalecer integralmente la vivienda, con incentivos para todos los segmentos, buscando darle techo a los hogares más pobres, pero también generar dinámica económica y superar el déficit habitacional.

El propósito de dinamizar el sector de la construcción se ha logrado y se siente satisfacción. El Ministerio ha sido activo para reactivar la vivienda de interés social y ha puesto en marcha un plan para mantener la dinámica de la construcción en los segmentos altos.

Colombia, en recesión: PIB del primer trimestre de 2009 en -0.6% El Producto Interno Bruto (PIB) registró un segundo periodo de contracción económica, con el cual el país habría entrado técnicamente en una recesión. El último trimestre de 2008 se registró un descenso de menos uno por ciento, en tanto que el primer trimestre de 2009 la cifra se situó en menos 0.6 por ciento, lo cual suma leve variación positiva de 0.2 por ciento.

De esta forma, la industria manufacturera cayó -7.9 por ciento, el comercio -2.7 por ciento, transporte menos dos por ciento y el sector agropecuario -0.8 por ciento.

Los sectores que más crecieron fueron minería 10.6 por ciento, el financiero 4.7 por ciento y construcción 4.1 por ciento.

Un sondeo realizado por Colprensa mostró que los analistas esperaban una contracción de - 1.52 por ciento.²⁸

PIB DE CONSTRUCCIÓN. Entre abril y junio de este año, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector de la construcción llegó a 1,5 billones de pesos. Este comportamiento se explica por un crecimiento de 6,19 por ciento.

Se destaca el comportamiento del subsector obras civiles que registró en el período analizado un incremento de 18,21 por ciento; mientras que el edificador disminuyó 1,69 por ciento.

En el segundo semestre de 2007 las licencias de construcción y el área nueva o iniciada del Censo de Edificaciones registraron crecimiento de 20,52 por ciento y de 12,55 por ciento, respectivamente.

Por su parte, el área licenciada para vivienda aumentó 8,17 por ciento y los créditos individuales (a precios constantes de 1994) desembolsados para la compra de este tipo de soluciones aumentaron 56,53 por ciento.

La financiación de vivienda de interés social (VIS) también presentó una variación positiva (62,57 por ciento), principalmente por la dinámica del crédito para vivienda usada.

La inversión en obras civiles, que incrementó 21,61 por ciento, estuvo impulsada por el grupo vías de agua, puertos y represas como resultado de construcciones y mantenimiento de canales de acceso a puertos.²⁹

28 <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/inicio/archivo/10049-colombia-en-recesion-pib-del-primer-trimestre-en-06.html>

29 http://www.camacolcaldas.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=1

Actividad edificadora. IV trimestre (2008 / 2007). Durante el cuarto trimestre de 2008, las licencias de construcción aprobadas registraron disminución de 37,1% respecto al mismo período de 2007. De igual forma, el área nueva o iniciada obtenida a partir del Censo de Edificaciones registró disminución de 48,3%.

Las variaciones doce meses a diciembre de 2008, del área licenciada y del área nueva del Censo de Edificaciones fueron del -23,1% y del -19,1%, respectivamente.

Vivienda. IV trimestre (2008 / 2007). Las licencias de construcción aprobadas para vivienda y el área nueva destinada al mismo uso del Censo de Edificaciones en el cuarto trimestre de 2008, registraron disminuciones del 36,9% y del 47,8%, respectivamente.

La variación anual del número de viviendas licenciadas y del número de viviendas nuevas o iniciadas obtenidas del Censo de Edificaciones, disminuyeron en 30,9% y en 45,7%, respectivamente.

El saldo de capital de vivienda, reportado por las entidades financieras en el cuarto trimestre de 2008, frente al mismo trimestre de 2007 aumentó en 15,9%, continuando con variaciones positivas desde el tercer trimestre de 2006.

Por su parte, el valor de los créditos individuales desembolsados para la compra de vivienda (a precios constantes de 1994) decreció en 14,4%, resultado explicado principalmente por los desembolsos para vivienda usada que disminuyeron en 17,4%.

La evolución anual de los precios de la vivienda nueva correspondiente a apartamentos y a casas registró incrementos del 12,7% y del 8,1%

respectivamente, observándose que el IPVN de la vivienda multifamiliar se sitúa 4,6 puntos por encima del de la vivienda unifamiliar en el período de referencia.

La variación anual del área nueva para vivienda fue de -47,8%; mientras que la variación del Índice de Precios de Vivienda Nueva –IPVN fue de 10,6%.

La variación doce meses hasta diciembre de 2008, del área licenciada para vivienda fue de -25,3%, similar comportamiento presentó el área nueva para el mismo destino obtenido del Censo de Edificaciones al decrecer en 21,2%.

En los doce meses a diciembre de 2008, el número de viviendas licenciadas y el número de unidades habitacionales nuevas del Censo de Edificaciones, presentaron disminuciones del 24,9% y del 23,9%,

Entre enero y diciembre de 2008, la variación del Índice de Precios al Consumidor -IPC para vivienda fue del 6,7% y la del Índice de Costos de la Construcción de Vivienda -ICCV fue del 5,3%, respecto al período inmediatamente anterior. Se observa que la variación de los costos de la construcción de vivienda se sitúa 1,4 puntos por encima del IPC para vivienda en el período de referencia.

Vivienda de Interés Social – VIS.IV trimestre (2008 / 2007).El área licenciada para Vivienda de Interés Social en el trimestre de análisis, registró disminución del 36,3% respecto al mismo trimestre de 2007. Por su parte, el área nueva para vivienda VIS del Censo de Edificaciones disminuyó en 38,3%.

El saldo de capital destinado a Vivienda de Interés Social, reportado por las entidades financieras en el cuarto trimestre de 2008 frente al mismo trimestre de 2007, creció el 14,6%.

De otro lado, el valor de los créditos individuales desembolsados para la compra de Vivienda de Interés Social (a precios constantes de 1994) disminuyeron en 1,0%, resultado explicado principalmente por el decrecimiento del crédito para vivienda usada del 20,2%.

Al comparar la variación anual de las unidades nuevas VIS financiadas con la del número de unidades VIS culminadas, se observa incrementos del 10,4% y del 6,6%, respectivamente.

Las variaciones anuales del área en proceso para vivienda VIS y No VIS del Censo de Edificaciones fueron del -26,6% y del -3,2%, respectivamente.

Vivienda Diferente de Interés Social – No VIS.IV trimestre (2008 / 2007). La vivienda diferente de interés social en el trimestre de análisis, registró disminución del 37,0% en su área licenciada respecto al cuarto trimestre de 2007; comportamiento similar presentó el área nueva para vivienda tipo No VIS del Censo de Edificaciones, al disminuir en 50,7%.

Para el trimestre en mención las entidades financieras colombianas registraron un aumento en el saldo de capital para la vivienda diferente de interés social del 16,6%, frente al cuarto trimestre de 2007, registrando nuevamente comportamiento positivo.

Para Tecniacril, la política de vivienda es favorable en la medida en que se mejore las expectativas de adquisición de vivienda nueva y usada, principalmente para el tipo diferente al VIS.

2.4.2 Impuestos municipales. La compleja legislación tributaria Colombiana está dividida desde la constitución de 1991 en dos entes, como son, los impuestos de orden Nacional y los de orden Territorial.

A pesar que ambos tienen el mismo nivel de importancia, los contadores Públicos dedican más interés y tiempo de trabajo a los impuestos nacionales, dejando en segundo lugar a los territoriales, por lo que, en muchas ocasiones, se dan imprecisiones o desconocimiento.

Esto debido en parte a la dispersión de la normatividad de dicho grupo, pues son los concejos y las asambleas de cada localidad, quienes establecen las normas y los procedimientos de los tributos territoriales, complejizando mucho más las tareas del contador público.

Origen y legalidad de los impuestos territoriales

Desde la constitución de 1886 se establecían tributos cuya explotación era exclusiva de las ciudades y los departamentos. La constitución de 1991 también dejó esto muy claro y dentro de su articulado protegió las rentas municipales.

En su artículo 362 señaló: «Los bienes y rentas tributarias o no tributarias o provenientes de la explotación de monopolios de las entidades territoriales son de su propiedad exclusiva y gozan de las mismas garantías que la propiedad y renta de los particulares. Los impuestos departamentales y municipales gozan de protección constitucional y en consecuencia la ley no podrá trasladarlos a la Nación, salvo temporalmente en caso de guerra exterior».

Añade la Constitución en su artículo 294 que las leyes nacionales no pueden conceder exenciones o tratos preferenciales sobre los tributos territoriales y el 317 puntualiza: «Solo los municipios podrán gravar la propiedad inmueble. Lo anterior no obsta para que otras entidades impongan contribución de valorización».

En su artículo 150-12 la Constitución estableció el principio de legalidad de los impuestos, al consagrar como función del Congreso: "Establecer contribuciones fiscales y, excepcionalmente, contribuciones parafiscales..."

Acorde con este principio, la Corte Constitucional (En sentencia C-537 de 1995) interpreta que la ley que cree una determinada contribución, debe definir también directamente los sujetos pasivos, los hechos, las bases gravables, y las tarifas de los impuestos.

Pero ello no impide que las entidades territoriales (en una interpretación sana de la normatividad) puedan a través de sus corporaciones, fijar estos elementos puntuales del gravamen para su ciudad o departamento.

En otras palabras, para establecer un impuesto municipal se requiere previamente de una Ley de la Republica que autorice su creación. Una vez creado el impuesto por una ley, los municipios adquieren el derecho a administrarlo, reglamentarlo y manejarlo como lo consideren conveniente, de acuerdo con sus necesidades, sin que pueda el Congreso injerir en su administración, recortarlo, conceder exenciones, tratamientos preferenciales, extenderlo, o trasladarlo a la nación, salvo el caso de guerra exterior.

Entre los principales impuestos municipales, encontramos el impuesto de industria y comercio, una variable externa interesante para la empresa Tecniacril.

Impuesto de industria y comercio.³⁰ El impuesto de industria y comercio recae sobre todas las actividades comerciales, industriales y de servicio que ejerzan o realicen las personas naturales, jurídicas o las sociedades de hecho en las respectivas jurisdicciones municipales. En otras palabras, es el gravamen establecido sobre toda venta de bienes y servicios que se causen dentro del municipio.

30 <http://actualicese.com/editorial/especiales/>

Los responsables de este impuesto son:

1. Los comerciantes y quienes realicen actos similares a los de ellos
2. Importadores
3. Quienes presten servicios

La realización de actividades industriales, comerciales o de servicios, independientemente del lugar donde se realice la actividad, del tiempo durante el cual se ejerza y de la intervención personal.

Aquí surge un problema al determinar dónde se ejerce o realiza una actividad, sobretodo para empresas nacionales que tienen sedes en varias jurisdicciones; hay distintos criterios jurídicos que pueden orientar una respuesta, sin embargo, se enfrentan a la dificultad al momento de comparar los diversos criterios de los municipios que pretenden exigir el impuesto sobre un mismo hecho imponible.

En lo concerniente a la actividad industrial en principio no existe inconveniente, toda vez que es evidente y no permite discusión el lugar donde se encuentra ubicada la fábrica. Pero para el comerciante y para el prestatario de servicios los criterios son diversos, como establecer dónde se encuentra el establecimiento de comercio, lugar de expedición de la factura, momento de perfeccionamiento del acuerdo de voluntades, dónde se suscribe el contrato, dónde se hace el pedido, se presta el servicio o se entrega la mercancía. Igualmente el domicilio del vendedor o del prestatario del servicio.

Estas variables se prestan para incertidumbre jurídica o tributaria, e incluso, dejan espacio a la evasión o elusión de este importante tributo. El artículo 20 del Código de Comercio da claridad sobre 19 actividades mercantiles, 13 de servicios, las no sujetas y las exentas.

Entre las **no sujetas** a este gravamen (en todos los municipios del país) encontramos: Educación pública, las actividades de beneficencia, las actividades

culturales y deportivas, las actividades sindicales, gremiales sin ánimo de lucro, políticas, servicios hospitalarios públicos, el ejercicio de profesiones liberales, entre otras.

Las actividades **exentas** en cambio, son determinadas por cada municipio en cabeza de los concejos municipales, según sean las necesidades territoriales, pero tienen como limitante como un plazo máximo de diez años.

Base Gravable

Comercio y Servicios: El valor sobre el cual se aplica el impuesto, es el promedio mensual de ingresos brutos obtenidos en el año anterior.

Actividad industrial: la base gravable, son los ingresos brutos provenientes de la comercialización de la producción. Debe entenderse que cada una de estas bases está referida a la actividad realizada en el respectivo municipio. La base sobre la cual se aplica la tarifa correspondiente excluye los ingresos no sujetos, los exentos y las deducciones.

2.4.3 Cambio de gobierno.³¹ Si se tratara de anteponer el interés general y hacer las cosas como lo exige la contemporaneidad, que algunos denominan la sociedad del conocimiento, la nueva propuesta de gobierno que requiere Colombia debe resultar de:

- Una concepción sistémica del desarrollo nacional.
- Un análisis del entorno y de las características de la estructura interna de la nación.
- Una visión estratégica de las intervenciones que hay que realizar.

31 http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/otroscolumnistas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5568932.html

Dicha propuesta debe ser ampliamente discutida, y es necesario que sea la consecuencia del mejor consenso posible. Por ello, su preparación y su ejecución tendrán que comprometer el esfuerzo colectivo de un numeroso grupo de compatriotas, conocedores de los diferentes y complejos temas que la conformarían.

Con respecto a la nación concebida como un sistema y su desarrollo como el objetivo superior buscado, es claro que resulta fundamental dotar a tal estructura de ciertos atributos cuya materialización haría posible el propósito señalado.

Cuatro serían los atributos deseados dentro de los ámbitos del desarrollo así concebido, cuya intersección permite identificar y ordenar los frentes a los que se tiene que apostar:

- La gobernabilidad, que no sólo es el buen gobierno, sino también la existencia de las condiciones que lo hacen posible.
- La competitividad, que supera lo que hay que hacer al interior de las firmas y que se refiere a la construcción de las plataformas sistémicas requeridas.
- La equidad y la integración social, como elementos básicos que harán posible el desarrollo humano y la cohesión de la nación.
- La organización territorial, que hace alusión a la forma como se ha ocupado el territorio y como se ha concebido y desplegado el Estado en él.

En relación con el contenido estratégico de la propuesta, resulta esencial que no se trate de hacer un listado inacabable e inabarcable de las tareas pendientes, una colección desordenada de la cotidianidad de nuestros compatriotas, sino que se identifiquen los elementos que permitirían estructurar el proyecto político que haga posible el desarrollo de la nación.

Se deben identificar algunas transversalidades esenciales, ciertos elementos comunes a los ámbitos señalados, para elaborar la propuesta que necesita

Colombia.

Pero también es esencial tomar en consideración lo que acontece a nivel internacional, dado que de la evolución del ahora turbulento entorno dependen, en buena medida, las posibilidades de que el país logre una inserción dinámica en las corrientes del comercio mundial y reconstruya una imagen que acontecimientos recientes no han contribuido a mejorar.

En el mismo sentido, la 'asignatura pendiente' de los constituyentes de 1991, la reforma territorial, debe ser abordada sin más dilaciones. Hace mucho rato que las actuales dinámicas territoriales desbordaron los viejos contenedores político-administrativos, y que las entidades territoriales existentes se revelaron inadecuadas para el buen gobierno de la nación.

Por ello, es necesario fundamentar el conjunto de iniciativas contempladas en una visión de país, la cual debe ser también colectiva, de la que se desprenderán las estrategias y las principales acciones que permitirán desatar los nudos que obstaculizan el desarrollo, resolviendo los problemas más críticos y, a la vez, creando las condiciones para que se materialicen las inmensas potencialidades que tiene Colombia. Así se podrán sentar las bases para que transitemos el aplazado camino hacia la modernidad.

2.4.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político, gubernamental y legal. Después de realizar el análisis de las tres variables, se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor político, gubernamental y legal. La matriz se elaboró utilizando la metodología para la construcción de la matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico, de la misma forma como se desarrollo la primera matriz.

Para el sector de los acabados arquitectónicos y fundamentalmente para la empresa Tecniacril el factor político es considerado en la actualidad un aspecto desfavorable, con un resultado de 1,70 donde las políticas del gobierno, han apostado como el principal pilar de contrarrestar y contribuir al alto índice de desempleo, apoyando, fortaleciendo y reactivando, como política básica en su acción social, de igual forma los impuestos municipales influyen negativamente, por otro lado, se tiene en perspectiva el cambio de gobierno. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político.

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderación
Política de vivienda	0,50	2	1,00
Impuestos municipales	0,30	1	0,30
Cambio de gobierno	0,20	2	0,40
Total	1,00		1,70

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Los cambios e innovaciones tecnológicas también presentan una fuerza de gran impacto en las organizaciones, puesto que en un momento determinado y hasta sorpresivamente, un producto puede quedar obsoleto o acortarse su ciclo de vida, por la aparición de una tecnología. Es de anotar, que las innovaciones y avances tecnológicos se producen constantemente en todos los campos del conocimiento, de la industria, del comercio, la construcción, etc.

Además, las nuevas tecnologías no son privativas en su uso, por lo cual la alta dirección debe mantenerse informada no sólo de campos relacionados con la

tecnología que utiliza, sino de aquella que represente una oportunidad potencial para su empresa.

Es importante destacar que la tecnología implica uso de maquinaria sofisticada (automatizada si es del caso) pero también de conocimiento (métodos técnicos, procedimientos, protocolos, etc.). Por todo esto es un factor clave para estar a la vanguardia con los elementos que redunden en la productividad de la industria, en su fortalecimiento, optimizando sus recursos y en la innovación.

Especular en torno a las fuerzas tecnológicas para fines de la planeación estratégica tiene por finalidad mantenerse informado de esos valores para considerar planes contingentes y no estar en desventaja ante la competencia.

2.5.1 Productos innovadores. Cuando se habla de innovación viene a la mente un concepto complejo, que a nivel empresarial puede convertirse en un obstáculo que evite el crecimiento de las empresas.

Una característica del modernismo en la construcción está relacionada con las tendencias a la mayor coordinación de las dimensiones, diseños innovadores y el uso de nuevos materiales. Otra tecnología es la construcción o rediseño de grandes complejos, estructuras como los centros comerciales, campus universitarios y ciudades enteras o sectores de las mismas.

La planeación estratégica permite conocer muy bien el escenario en el que quiere situar a la idea creativa y ver si ésta puede convertirse en un producto innovador. La planeación estratégica brinda un panorama adecuado para observar cuales son los diferentes ángulos que se deben adoptar para cubrir la necesidad de los cliente y de ésta manera lograr su satisfacción. Cuando se realiza la planeación estratégica se puede prever todas las situaciones en las que la idea creativa va a estar involucrada y así poder enfrentar todo tipo de cambio. Al saber manejar los

cambios se genera la imagen, de que la empresa tiene comprometida la mejora continua y la seguridad de que está involucrada con el cliente y busca ofrecerle un producto con calidad.

La innovación de producto es una de las estrategias de las empresas encaminadas a ganar competitividad en el mercado, bien sea mediante ahorros de costes de producción y distribución, o bien mediante éxitos comerciales (aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc.)

INNOVAR Proviene del latín innovare que significa, acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. Por esta definición se puede comprender que una acción innovadora sucede a partir de la existencia de alguna cosa, INNOVAR también significa, alterar, cambia, mudar modificar transformar, transmutar, variar corregir, rectificar y muchas más que se utiliza para establecer cambios físicos de algo.

Innovación es la aplicación de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad por hectárea, por unidad de trabajo hombre, o por unidad bovina adulta, o cualquier medida (aunque algunas no lo consiguen vistas con perspectiva). Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. Es decir, no solo hay que inventar algo, si no, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

Todo esto exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones, de igual forma consiste no solamente en la generación de nuevos productos. Muchas empresas tienden a concentrarse en la innovación de productos, dedicando gran parte de sus recursos al desarrollo de nuevos productos. Si son exitosos, estos

productos pueden generar ventas y ganancias. Sin embargo, las organizaciones no sólo deben enfocarse en esta forma de innovación. Una visión solamente 'de producto' puede resultar en que la empresa ignore otras áreas del negocio que podrían ayudar a tener más ganancias de productos nuevos.

La creatividad es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante la creatividad no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites.

Raramente la innovación proviene de destellos de inspiración, esto no quiere decir que no sea posible que esto suceda, pero las innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar

Los productos innovadores fabricados o comercializados por empresas nacionales y extranjeras, con trayectoria en el mercado, que poseen capacidad económica para desarrollar constantes procesos de investigación y desarrollo, que se traducen en nuevos productos, van desplazando a los antiguos, esto constituye una amenaza para Tecniacril.

2.5.2 Sistemas de información. Cuando se habla de la función informática generalmente se tiende a hablar de tecnología nueva, de nuevas aplicaciones, nuevos dispositivos hardware, nuevas formas de elaborar información más consistente, etc., sin embargo, se suele pasar por alto o se tiene muy implícita la base que hace posible la existencia de los anteriores elementos. Esta base es la información.

Es muy importante conocer su significado dentro la función informática, de forma esencial cuando su manejo está basado en tecnología moderna, para esto se debe conocer que la información:

- a. Esté almacenada y procesada en computadoras
- b. Pueda ser confidencial para algunas personas o a escala institucional
- c. Pueda ser mal utilizada o divulgada
- d. Pueda estar sujeta a robos, sabotaje o fraudes

Los primeros puntos muestran que la información está centralizada y que puede tener un alto valor y los últimos puntos muestran que se puede provocar la destrucción total o parcial de la información, que incurre directamente en su disponibilidad que puede causar retrasos de alto costo.

Las funciones de planificación, diseño e implantación de los sistemas de información en una empresa, debe estar relacionado con los distintos sistemas que integran la infraestructura de la empresa, y debe ser coherente con la estrategia competitiva de la compañía, por ello ésta será una tarea de la dirección.

Debido a la evolución constante de las tecnologías, se debe aprender a escoger el mejor sistema de información que se adapte a las necesidades de la empresa, pero deben ser las tecnologías, las que se amolden al sistema diseñado por la empresa y no al contrario. Las tecnologías son principalmente la informática y afines, debido a su facilidad para adoptar soluciones, cuando se implanta un sistema de información, almacena, adopta acceso de datos, proceso rápido y con pocos errores, comunicaciones automáticas entre procesos, entre otros, pero muchas veces la implantación de un sistema se realiza de forma deficiente por no entender los usuarios, las posibilidades de las tecnologías, o por haber montado el sistema alrededor de una tecnología previamente incorporada.

Las tecnologías hacen que se cambie la manera de realizar las operaciones, respecto a la que se venía haciendo en la empresa, ya que las ellas llevan consigo una propia forma de actuar, por esto se debe adaptar a los usuarios y la organización a las nuevas formas de ejecutar las operaciones, incluyendo estos métodos cuando se diseña el sistema.

Además es importante realizar un seguimiento de las tecnologías y mantener una actitud crítica acerca de los cambios que se producen, para encontrar las que mejor se ajusten al sistema de información de la empresa, por ello las se debe reconsiderar la forma de actuar para que funcione adecuadamente a lo largo del tiempo, intentando que éstas aporten mejores métodos para realizar las tareas y obtener una mayor productividad, pues el desconocimiento de las tecnologías puede llevar a una situación improductiva, o forzar a realizar las tareas de forma peor, por no ajustarse a los sistemas de información.

Son sistemas de soporte gerencial y sus principales usos son la planeación a largo plazo de las actividades (ventas, presupuestos, mano de obra) y resolución de problemas. Dirigen las decisiones no estructuradas y están diseñados para incorporar información sobre cambios en el entorno (nueva legislación) y obtener información reducida de los otros sistemas; de la misma forma, proporcionan informes y sirven para la planeación, control y toma de decisiones a nivel gerencial en las áreas funcionales.

Por otro lado, se crean sistemas para desarrollar los programas de la organización integrando funciones, e incrementar la productividad de los empleados como: correo electrónico, procesador de textos, etc. Además la evolución de las tecnologías provoca interconexiones entre empresas y bases de datos, facilitando diversas formas de integración y modificando las relaciones de trabajo, reduciendo el costo de transacciones.

Algunas herramientas:

Secuencias de proceso. Son programas o procedimientos de manipulación de datos bien definidos y estables, ayudan a buscar soluciones en las decisiones operativas y estructuradas, se pueden automatizar de forma eficiente.

Intervalos de decisión. Se utiliza en decisiones no estructuradas, son procesos de toma de decisiones, que utilizan determinados datos, o elaboran datos que no pueden automatizarse a través de un programa, por sus características (esperanzas, previsiones y evoluciones de las magnitudes) necesitando soluciones informáticas distintas.

Los sistemas de apoyo tienen el propósito de proporcionar a los gerentes la información necesaria en la toma de decisiones, a través de un sistema de información que convierta los datos iniciales en información. Los sistemas de información permiten a la dirección:

- ◆ Recoger los datos y almacenarlos.
- ◆ Procesar los datos y construir modelos de decisión.
- ◆ Examinar los efectos de las diferentes alternativas.
- ◆ Transmitir la información seleccionada.

2.5.3 Costo de la tecnología. Desde hace algunos años la industria en general viene haciendo uso de las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y servicios. Sería imposible pensar hoy en día con todo el volumen de información que manejan las empresas, y los desarrollos tecnológicos alcanzados, que las entidades no hubieran realizado innovaciones o diseñado nuevos productos, por más conservadores que pudiera considerarse y aunque los procesos de innovación e incorporación de tecnología no han sido uniformes, grandes

cantidades de dinero se siguen invirtiendo para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes a la vez que ganar cuotas de mercado. Algunos rasgos de estas innovaciones sin embargo, son comunes a todos los procesos; en un principio las tecnologías han sido utilizadas con fines de automatización, reducción de costos e incremento del control y la seguridad.

Posteriormente ellas vienen siendo utilizadas para hacer innovaciones que generen ventajas competitivas entre las diversas entidades. Las innovaciones recientes en el área de las tecnologías aplicadas a la actividad de las diferentes empresas, las innovaciones experimentadas en la tecnología de los cajeros automáticos que introdujo facilidad, comodidad y seguridad para beneficio de los clientes, la evolución reciente observada en los servicios bancarios por Internet, son elementos tecnológicos de especial significación para el desarrollo de las finanzas en las operaciones de las compañías.

Las mejoras tecnológicas sobre seguridad en cuanto a identificación personal, el ámbito individual de las entidades, el tema del comercio electrónico y el papel que tendrán en cuanto en su desarrollo futuro, son elementos primordiales a la hora de establecer criterios sobre el desarrollo tecnológico del sector.

Cada día el reto que enfrentan las empresas en el área de tecnología de información es cada vez mayor, debido a la necesidad de generar una administración adecuada del costo de sus recursos. Uno de sus principales retos es como lograr mayor eficiencia en el uso de la tecnología a través de la identificación adecuada de sus costos en aras de maximizar sus beneficios. No cabe duda, que el sólo uso de tecnología de información y comunicación, significa ahorro de dinero, en procesos, personal, administración, y estar al día con tecnología de punta puede significar el éxito de la empresa.

Pero este costo de tecnología de información y comunicación no sólo está compuesto de los elementos tangibles, tales como el hardware, software y aplicaciones, entre otros, sino también incluye costos intangibles que se originan del personal, los procesos y la propia tecnología.

La adquisición de tecnología informática cada vez más afronta serios reparos, en especial cuando las compras simplemente obedece a "actualizaciones" o "crecimientos" desligados con los objetivos del negocio. Sin embargo, las tendencias en los componentes del costo de la tecnología informática permiten hacer ciertos ajustes para lograr todavía un buen cubrimiento de tecnología informática al interior de las empresas.

Los costos de tecnología están básicamente clasificados en equipo, sistemas operativos, software aplicativo (para productividad personal y sistemas centrales), comunicaciones, y personal (incluyendo consultoría).

En definitiva se requiere un cambio cultural frente a una nueva forma de competir en los mercados. La innovación es vista como un fenómeno social, en el cual la capacidad de cooperar o complementar funciones se vuelve un factor determinante del éxito. En materia de desarrollo tecnológico nuestros países se ven muchas veces influenciados por las estrategias y el grado de avance tecnológico alcanzado en los países industrializados. Se necesita generar una visión propia, que atienda la realidad social de los países, que parta de nuestra cultura, que sea integradora, donde los factores sociales que inciden en la capacidad de innovación sean correctamente interpretados. Se requiere contribuir desde el Estado a una cultura de la innovación a un mayor relacionamiento e intercambio de conocimientos, tener la capacidad de identificar aquellos instrumentos que mejor se adaptan a cada realidad y generar una visión para una mayor cooperación en materia de innovación y desarrollo tecnológico y social.

2.5.4 Procesos tecnológicos.³² A estos procesos de los llama así, por el acto de inventar, crear y/o producir un objeto que cumpla con satisfacer determinadas necesidades, involucra una serie de etapas, que se van desarrollando en forma secuencial y planificada. Todo proceso tecnológico comprende una serie de acciones que se emprenden de acuerdo al desarrollo del objeto que se quiere producir.

La tecnología nos ayuda a resolver los problemas y las necesidades que nos rodean. Sea cual sea el problema con el que nos enfrentemos, los pasos que se siguen para resolver dicho problema son casi siempre los mismos.

El proceso tecnológico consta de las siguientes fases:

1. **Identificar** el problema o la necesidad, es esencial para buscar las posibles soluciones. Con el paso del tiempo, la tecnología avanza y se dan nuevas soluciones cada vez más atrevidas e ingeniosas.
2. **Explorar** las ideas y diseñar las distintas soluciones que se nos ocurran. Es una fase en la que se debe poner en juego la creatividad y los conocimientos científicos y tecnológicos, además de tener en cuenta las características funcionales y estéticas. Se podrá utilizar libros, Internet, folletos, etc. Una vez obtenida toda la información, se clasificará y seleccionará.
3. **Planificar** el trabajo. Como lo normal es trabajar en equipo, se reparte el trabajo de modo que cada persona se responsabiliza de una parte. Conviene hacer un calendario, conseguir los materiales y las herramientas necesarias, y preparar todo aquello que se necesita para poner en práctica determinada idea.
4. **Construir** el objeto. Es la fase en la que las ideas se convierten en un objeto real.

³² http://wikitecno.wikispaces.com/file/view/u4_proceso_tecnologico.pdf

5. **Comprobar** si funciona correctamente. El último paso es el de comprobar si el objeto construido resuelve el problema planteado. Se han de tener en cuenta varias cuestiones:

- √ Apariencia: Se mirará cuan bonita queda la pieza. Ver si es mejorable.
- √ Funcionamiento: ¿Es sencillo de usar? ¿Sirve para lo que se desea?
- √ Materiales: ¿Son reciclables? ¿Se podrían cambiar algunos materiales por otros más económicos?
- √ Durabilidad: ¿Cuánto tiempo puede durar? ¿Se estropea con facilidad?
- Mantenimiento: ¿Qué operaciones se le tendría que hacer cada temporada?
- √ Seguridad: ¿Es peligrosa su utilización? ¿Alguna de sus partes es inflamable o venenosa?
- √ Modificaciones posibles: Según las respuestas que se dé a las preguntas anteriores, se puede plantear alguna mejora en el diseño del objeto.

Éste es el proceso que se aplica en el área de tecnología, y también el que se aplica en la industria.

En las variables anteriores se hablaba de temas tecnológicos en medio de la gran reunión de movimientos sociales globales. Pues planteando uno de los problemas esenciales de la humanidad hoy en día: es cómo evitar que la extraordinaria revolución en las tecnologías de información y comunicación sea monopolizada y esterilizada por una visión arcaica del derecho de propiedad y por manipulaciones de empresas como Microsoft.

Hoy día se ha demostrado que hay formas de producción de la innovación tecnológica que pueden obtener resultados superiores a los de las empresas tradicionales a partir de la cooperación libre no remunerada y sin apropiación privada del conocimiento resultante del proceso de producción. Aunque estas formas de cooperación productiva pueden extenderse a otras actividades, sus

resultados más espectaculares se registran en el software informático. Lo cual no es un tema menor.

El software es el lenguaje que permite relacionarnos con las computadoras y los sistemas digitalizados. O sea, con las redes de máquinas que forman la infraestructura básica de la sociedad. La apropiación privada del software es equivalente a la apropiación de la escritura en los orígenes de la humanidad, y de hecho, durante muchos siglos, la escritura se reservó a quienes ejercían el poder y sus escribas. Pues bien, ocurre que desde hace casi tres décadas, junto al software propietario de empresas privadas, bien para su uso interno bien para venderlo, se desarrolló otro tipo de software para sistemas operativos, basado en el sistema Unix.

Sistema Unix: Es un sistema operativo de tiempo compartido, controla los recursos de una computadora y los asigna entre los usuarios. Permite a los usuarios correr sus programas. Controla los dispositivos de periféricos conectados a la máquina.

La diferencia fundamental entre ambos regímenes de propiedad es que las empresas, como Microsoft, no difunden lo que se llama el código fuente del programa, es decir, la fórmula que permite modificar, mejorar y reparar en caso de necesidad el software que se utiliza. Es algo así como si usted recibe el motor de su coche sellado y si se estropea ni usted ni ningún mecánico pueden repararlo. Ni siquiera el servicio de mantenimiento. Tiene que esperar a que la empresa saque un nuevo modelo de coche o de programa en el que hayan subsanado, sin que nadie sepa cómo, los problemas detectados.³³

³³ <http://www.monografias.com/trabajos54/tecnologia-empresa-privada/>

2.5.5 Herramientas de gestión administrativa. La dificultad de aplicación de herramientas de evaluación de la gestión administrativa a las empresas del contexto latinoamericano tiene su fundamento en las diferencias de fondo: técnicas, culturales, legales y otras, con respecto al país de origen, normalmente Norteamérica, Japón y Europa. El objetivo es la construcción de una herramienta de rápida aplicación por un especialista en gerencia empresarial que sensibilice a la empresa acerca de los problemas de gestión administrativa que enfrenta. El alcance es el diseño de la herramienta, el método de aplicación, de análisis de resultados y la estructura del informe de diagnóstico. Se cuenta con un cuestionario y una metodología de valoración para cada ítem, que ofrece los indicadores de la gestión y las bases para construir el informe de diagnóstico. La información se capta en entrevistas abiertas al nivel táctico y estratégico. Las principales conclusiones plantean que es posible lograr la sensibilidad de la dirección de una empresa acerca de la problemática de la gestión administrativa a través de una herramienta de sencilla aplicación, sin confundirla con una evaluación profunda o una auditoría de cualquier tipo, sino que sea un diagnóstico de apoyo cuyo valor principal esté en su capacidad para resaltar debilidades de la gestión administrativa, y orientar los esfuerzos de análisis posteriores, a pesar de que dicha herramienta no tiene la capacidad de explicar el origen de los problemas que revela. En base a lo anterior podemos citar algunas herramientas como:

Planeación Estratégica. Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipativo³⁴.

34 SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Edit: 3R Editores. Bogotá. Edic: 7ª. 2000. Pág.: 29.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde se quiere ir?
- ¿A dónde se debe ir?
- ¿A dónde se puede ir?
- ¿A dónde se irá?
- ¿Cómo se está llegando a nuestras metas?
- ¿Se ha logrado el crecimiento?

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales, según el Autor Humberto Serna³⁵:

1. Los Estrategas
2. El Diagnóstico
3. El Direccionamiento
4. Las Opciones
5. La Formulación Estratégica
6. La Auditoria Estratégica

A continuación se hace una descripción de estos componentes:

1. Los estrategas: son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Sin embargo, este concepto dentro de una visión estratégica, se entiende como estrategas a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

35 Ibid., P.17.

Por lo anterior, el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal forma que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

2. El diagnóstico estratégico: se constituye en la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la misma a través de los siguientes mecanismos:

- Auditoría externa: definición de los factores externos que afectan el desempeño de la empresa y posterior uso de las siguientes herramientas de análisis:
 - Matriz de perfil competitivo
 - Matriz de factor externo o perfil de oportunidades y amenazas.

- Auditoría interna: definición de los factores internos que afectan a la organización utilizando como herramienta de análisis:
 - Matriz de factor interno o perfil de capacidades internas.

Para realizar el diagnóstico interno de una organización también se pueden emplear mecanismos como: la cadena de valor, el análisis de los campos de fuerza y el Benchmarking.

3. El direccionamiento estratégico: las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes

para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

- **Visión:** la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor.

- **Misión:** la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

- La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: Para qué existe la organización, cual es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social.

- La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La misión de una empresa debe inducir a comportamientos, crear compromisos.

La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. En esta etapa se utilizan herramientas como:

- Matriz DOFA
- Matriz PEEA
- Matriz CPE

4. Las opciones estratégicas: realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades.

Partiendo de la matriz DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

5. La formulación estratégica: Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos. Cada opción estratégica debe contener objetivos, metas, políticas y plan de acción, donde permita evaluar periódicamente dicha acción.

6. La auditoria estratégica: El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Esta medición se efectuará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

La focalización de este proceso de evaluación y medición periódicas, institucionaliza la auditoria estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea pasajera.

El proceso de planeación estratégica en cascada: El modelo de planeación estratégica parte de la idea de una tarea distribuida entre los niveles de la organización. Este proceso se inicia en el nivel superior³⁶:

- Planeación corporativa: en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Este es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable.

- Planeación funcional: en este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

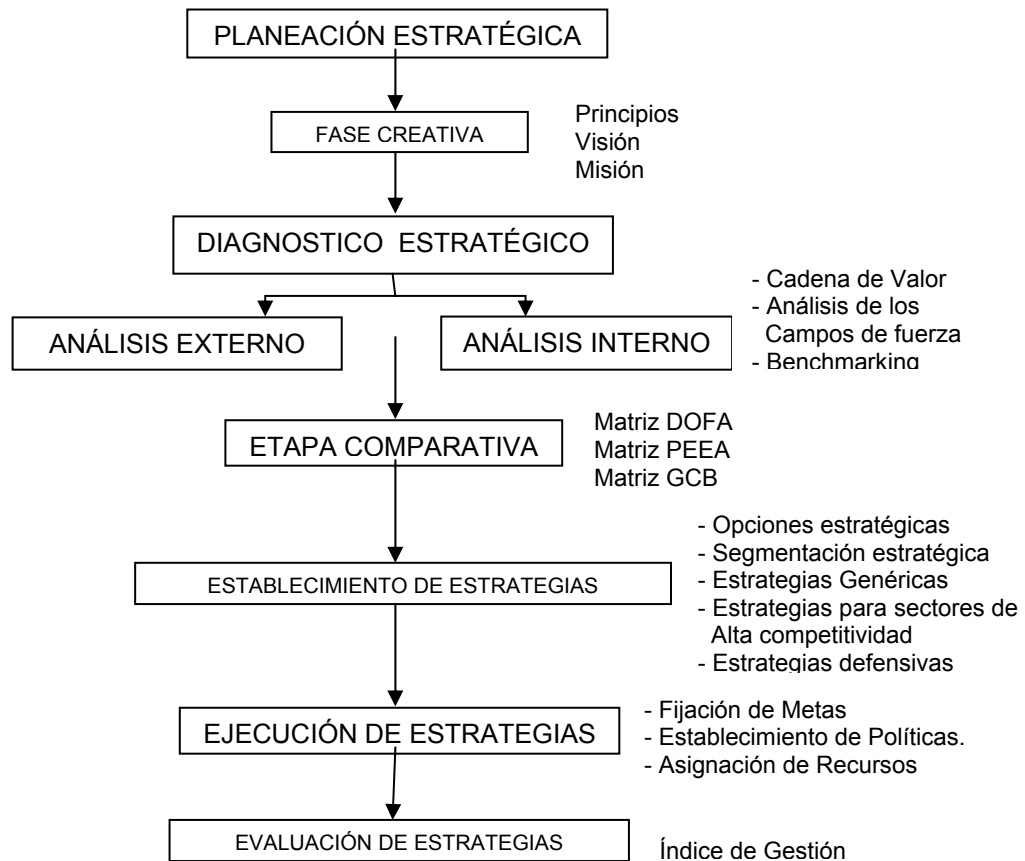
- Planeación operativa: en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal recae en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional. La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran.

La figura 1, muestra las etapas de la planeación estratégica explicadas anteriormente, esta figura es tomada del autor María Eugenia BARON DE D'CROZ³⁷:

36 Ibid., p. 26-27.

37 BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Edit: Publicaciones UIS. Bucaramanga. Edic: 1ª. 2000. Pág.: 14.

Figura 1 Etapas de la Planeación Estratégica



Fuente: BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por esto, se debe desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables.

Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas.

La planeación estratégica no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencia de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo.

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.

Estrategias del océano azul.³⁸ Generalmente el concepto predominante es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores de este libro, se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

Figura 2 Comparativo océano azul y océano rojo

Estrategia del océano azul	Estrategia del océano rojo
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado

³⁸ <http://estrategiasynegocios.files.wordpress.com/2006/11/la-estrategia-del-océano-azul.pdf>

Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre de la disyuntiva del valor o el costo	Romper la disyuntiva del valor o el costo
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos).

Los *océanos azules*, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Principios para desarrollar una estrategia de océano azul:

1. Crear nuevos espacios de consumo

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día.

2. Centrarse en la idea global, no en los números

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, cómo reducir continuamente los costes.

En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora.

Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: hay que concentrarse en la globalidad, no en los números. Los autores del libro proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un

documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que se quiere implementar. Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo se quiere distanciar la competencia.

3. Ir más allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo se puede maximizar el tamaño del mercado que se está creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercado-objetivos demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran. A pesar de que el universo de no clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes. A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.

El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Sin embargo, acercarse a este tipo de no-clientes puede resultar muy lucrativo.

La orientación estratégica natural de muchas empresas tiende a mantener la base actual de clientes y buscar nuevas oportunidades mediante la segmentación progresiva. A pesar de que este método puede ser válido para consolidar una ventaja competitiva e incrementar la cuota de mercado, no es una estrategia que conduzca a la creación de océanos azules y generar una nueva demanda. Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el estado del momento actual y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están pensando igual no ha de descartarse de antemano.

4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

De acuerdo a lo anterior se visualiza cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que se está concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?

- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costes que se plantea es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que se ha marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar la actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con el nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio; sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él.

Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medioambiente. Además, debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento. La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no clientes pasarse a para éste bando.

El segundo aspecto que determinará la viabilidad de la estrategia de océano azul es el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos.

Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce. Para ayudar a los gestores a encontrar el precio oportuno para una oferta irresistible, los autores presentan la herramienta llamada el "túnel del precio".

Una vez aplicados los cuatro principios, la estrategia está lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso

estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.

Vale también agregar el aporte del blog de *NRGconsultores*: “*Balanced Scorecard e Innovación Estratégica*” quienes agregan algunos elementos recopilados, adaptados y comentados del libro en cuestión.

En los últimos treinta años, las escuelas de negocios han enseñado un camino centrado en la competencia. Las empresas menos exitosas han seguido ese camino, un enfoque convencional: Su pensamiento estratégico está dominado por la idea de quedarse con una orientación basada en la competencia. En el absoluto contraste, las empresas de alto crecimiento alto han prestado poca atención a comparación o batalla con sus rivales. En cambio, han procurado hacer de sus competidores algo irrelevante por una lógica estratégica que los autores denominan la innovación de valor.

Supuestos de Industria

Muchas empresas toman las condiciones de sus industrias como “dado y puesto”, sin verlas con un sentido crítico e innovador. En consecuencia, su estrategia está fundamentada en esos supuestos. Los innovadores de valor hacen todo lo contrario. No importa como el resto de la industria se comporta. Ellos identifican, evalúan y retan esos supuestos y creencias. Los innovadores de valor buscan ideas de éxito de ventas y saltos espectaculares en el valor.

Foco Estratégico

Muchas organizaciones dejan que los competidores establezcan los parámetros de su pensamiento estratégico. Ellos comparan sus fuerzas y debilidades con

aquellos de sus rivales y enfocan sus baterías en la construcción de “ventajas competitivas”.

Esta lógica convencional conduce a las empresas a competir en ámbitos marginales e incrementales. La lógica de innovación de valor comienza con una ambición de dominar el mercado ofreciendo a un salto tremendo en el valor. Los innovadores de valor nunca dicen: Aquí está lo que los competidores hacen; hagamos esto en respuesta a ese enfoque.

Como los innovadores de valor no se concentran en la competencia, ellos pueden distinguir los factores que crean el valor superior entre todos los factores en los que la industria compite. Ellos no gastan sus recursos y esfuerzos en ofrecer cierto producto y características de servicio, sólo porque es lo que sus rivales hacen.

Clientes

Muchas empresas buscan el crecimiento fundamentados en retener y ampliar sus bases de clientes. Esto a menudo conduce a la segmentación estructurada y más fina, y a la mayor personalización de las propuestas, para dar respuesta a necesidades específicas.

La innovación de valor sigue una lógica diferente. En vez de concentrarse en las diferencias entre clientes, los innovadores de valor añaden las concordancias poderosas en los rasgos del producto o servicio que los clientes valoran.

Los innovadores de valor creen que la mayor parte de personas dejarán de lado sus diferencias si se les ofrece un aumento considerable del valor que se les entrega. Esas empresas trabajan con el corazón del mercado, aun si esto significa la pérdida de algunos de sus clientes.

Productos y de Servicios

El esquema de competencia convencional ocurre dentro de límites claramente establecidos, definidos por los productos y servicios que el sector de industria tradicionalmente ofrece. Los innovadores de valor, a menudo cruzan esos límites. Ellos piensan en términos de la solución total que los clientes buscan, y ellos tratan de vencer los compromisos que su industria impone a los clientes.

Otro elemento que ayuda a los gerentes a superar los límites establecidos de la industria para descubrir fuentes de valor completamente nuevas para los consumidores, es el de preguntarse las cuatro interrogantes clave:

¿Cuáles son los factores que nuestra industria da por supuestos establecidos, y que deberían ser eliminados?

¿Qué factores deberían ser reducidos bajo del estándar de la industria?

¿Qué factores debería ser elevados bien arriba el estándar de la industria?

¿Qué factores deberían ser creados que la industria nunca ha ofrecido?

Según la lógica convencional de la competencia, la curva de valor de una industria sigue una forma básica. Los rivales tratan de mejorar el valor ofreciendo un poco más por un poco menos, pero la mayoría no desafía la forma de la curva.

En muchas industrias, los innovadores de valor no afrontan un desafío creíble durante muchos años, pero en otros, los rivales aparecen más rápidamente.

Obsesionada con conservar la cuota de mercado, la empresa puede caer en la trampa de la lógica estratégica convencional. Si la empresa no encuentra su salida de la trampa, la forma básica de su curva de valor comenzará a lucir justo como a la de sus rivales.

En algunas industrias emergentes, las empresas deben innovar con frecuencia. En muchas otras industrias, las empresas pueden cosechar sus éxitos durante mucho

tiempo; una curva de valor radicalmente diferente es difícil de imitar por otros actores del sector, y las ventajas de volumen que vienen con la innovación de valor, hacen la imitación costosa.

Cuando la curva de valor de una empresa es fundamentalmente diferente de la del resto de la industria — y la diferencia es valorada por la mayor parte de los clientes — los gerentes deberían resistir a la innovación. En cambio, las empresas deberían emprender la expansión geográfica y mejoras operacionales para conseguir máximo aprovechamiento de economías de escala y de cobertura de mercado. Este enfoque acercamiento desalienta la imitación y permite que empresas den un nuevo giro al potencial de su innovación de valor.

“Demasiado a menudo, los gerentes que tratan de crear un foco de innovación de valor en la plataforma de producto y desestiman los otros dos elementos. Con el tiempo, este enfoque probablemente no abrirá muchas oportunidades de la innovación de valor repetida. Como los clientes y las tecnologías cambian, cada plataforma presenta nuevas posibilidades.

¿Cómo pueden los altos ejecutivos promover la innovación de valor? Primero, ellos deben identificar y articular la lógica estratégica predominante de la empresa. Entonces deben desafiarlas. Ellos deben detenerse y pensar en las creencias de la industria, el foco estratégico de la empresa, y los enfoques — hacia clientes, activos y capacidades, propuestas de valor de productos y servicios — que son dados por sentado.

Los ingresos, la rentabilidad, la cuota de mercado, y la satisfacción del cliente son todos indicadores de la posición actual de una empresa. Al contrario de lo que el pensamiento estratégico convencional sugiere, esas medidas no suelen señalar el camino al futuro.

Los autores del libro océano azul, plantean una visión del tipo de mercados en los cuales puede navegar una compañía innovadora, mercados libres de

competidores y en expansión. Suena extraño, pero su metáfora de cambiar los "océanos rojos" donde la competencia siempre se hace bajo los mismos principios de industria, por "océanos azules" donde se redefinen las variables del mercado, presenta alternativas interesantes cuando ya la competencia tradicional deja poco margen de maniobra.

Los autores luego de muchos estudios determinan que la mayoría de las compañías no trabajan con estrategias de océano azul porque se han pasado los últimos 25 años efectuando análisis competitivo basado en estrategias como encontrar nuevas formas de reducir costos y aumentar los ingresos quitándole mercado a la competencia.

Tres criterios definen una buena estrategia de océano azul: foco, divergencia y un mensaje contundente para comunicarle al mercado. Kim y Mauborgne, ambos profesores de la segunda escuela de negocios más grande del mundo, usan docenas de ejemplos, de la misma forma, presentan las herramientas y los marcos de trabajo para que el lector pueda evaluar y analizar océanos azules, todo contenido en seis pasos claves para desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia.

2.5.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico. La matriz POAM para el factor tecnológica se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico, de la misma forma como se desarrolló la primera matriz.

El resultado de 2,50, se considera que el factor tecnológico se encuentra en promedio ponderado frente al medio, principalmente la permanente

fundamentación y aplicación de herramientas de gestión administrativa, como la planeación estratégica, la estrategia del océano azul, entre otras, que incorporarlas a las empresas, permite un grado de apropiación para alcanzar un nivel competitivo aceptable en estos mercados, la diferencia es el cómo adaptarse a los cambios tan acelerados y convulsionados, alcanzando un puntaje de 0,80, le sigue en importancia, los productos innovadores con un resultado de 0,60. Se denota con una amenaza los sistemas de información ya que no cuentan con uno principalmente para sus estados financieros, con una valoración de 0.20 y el costo de la tecnología y los procesos tecnológicos, con 0,45, para alcanzar dicho nivel se requiere de grandes inversiones en tecnología y desarrollo de productos a través de investigación. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.

Variable	Ponderación	Valoración	Resultado Ponderación
Productos innovadores	0,30	2	0,60
Sistemas de información	0,20	1	0,20
Costo de la tecnología	0,15	3	0,45
Procesos tecnológicos	0,15	3	0,45
Herramientas de gestión administrativa	0,20	4	0,80
Total	1,00		2,50

2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM.

Para la elaboración de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio externo se utilizó la siguiente metodología:

2.6.1 Selección del grupo Estratégico. La Conformación de un equipo estratégico integrado por el gerente, administrador y vendedores de la empresa, un empleado del área operativa y las dos autoras del presente proyecto.

2.6.2. Lluvia de ideas. Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración los diferentes variables de cada una de los factores o fuerzas externas que más incidía considerablemente en la actualidad a la Industria o sector de la construcción y acabados arquitectónicos y por ende a la empresa Tecniacril, por lo que se consideraron las siguientes variables:

Cuadro 7 Variables de la auditoria externa

Factor	Variables
Fuerzas económicas	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación, - Devaluación, - Niveles de productividad de los trabajadores, - Nivel de ingresos disponible, - Fluctuaciones de precios
Fuerzas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada potencial de nuevos competidores, - Competidores existentes, - Productos sustitutos como amenaza, - Poder de negociación consumidores, - Poder negociación con los proveedores
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel educativo y responsabilidad social, - Actitud hacia el trabajo, - Habito de compra, - Estilos de vida, - Actitud hacia el servicio al cliente
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	<ul style="list-style-type: none"> - Política de vivienda, - Impuestos municipales, - Cambio de gobierno
Fuerzas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Productos innovadores, - Sistemas de información, - Costo de la tecnología, - Procesos tecnológicos, - Herramientas de gestión administrativa

2.6.3 Elaboración de la Matriz POAM. Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz como lo menciona Fred David con el siguiente orden:

Paso 1: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Paso 2: Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (Sin importancia) hasta el 1,0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos o ponderaciones más altas que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

Paso 3: Asignar una valoración 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 respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

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

Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total promedio ponderado para la organización

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Puntaje Promedio: 2,5

Los resultados por debajo de 2,5 caracterizan una amenaza en lo externo y las calificaciones por arriba de 2,5 indican una oportunidad.

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

A todos los factores se les otorgó una ponderación o peso de acuerdo a consideración del grupo estratégico.

De acuerdo con los resultados de 2,33, se concluye que en lo externo, alcanza una amenaza menor, o puntaje promedio bajo, es decir, que tiene una tendencia a la oportunidad externa, donde el factor socio cultural alcanza un calificación de 3,35, para un resultado ponderado de 0,34, y como una gran oportunidad el factor competitivo, con una participación de 0,84 puntos, dada la experiencia en el sector y una amenaza relevante que son las políticas del gobierno tanto local como nacional. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8 Matriz POAM – Auditoria externa

Factor	Ponderación	Calificación	Resultado
Fuerzas económicas	0,25	2,09	0,5225
Fuerzas competitivas	0,35	2,40	0,8400
Fuerzas socio-culturales	0,10	3,35	0,3350
Fuerzas políticas y legales	0,15	1,70	0,2550
Fuerzas tecnológicas	0,15	2,50	0,3750
Total	1,00		2,3275

3 AUDITORIA INTERNA

El análisis interno es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas. La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Como metodología de análisis suele ser habitual el uso de lista, de tal modo que, a través de cuestionarios formalizados, se procede a un repaso de todos los aspectos generalmente considerados relevantes.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DOFA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el

resto de sus competidores. A tal objeto analizamos las principales funciones referentes a esta cuestión: planificación, organización, gestión de los recursos humanos y control.

La recolección de esta información se realiza a través de la observación directa, entrevistas y charlas informales con el gerente y personal de la empresa.

3.1.1 Planeación. Preparación para el futuro. Constituye el puente esencial entre el presente y el futuro, la planificación permite que una organización identifique y aproveche las oportunidades ambientales y reduzca las amenazas externas, establece la probabilidad de los hechos y tendencias futuras. Con la planeación una organización desarrolla sinergia, la cual permite adaptación a procesos cambiantes y dar forma a su propio destino.

La importancia de conocer y analizar los factores internos de Tecniacril, de manera independiente, sin ser ni excesivamente indulgentes ni extremadamente estrictos, nos dará una idea de las posibilidades y capacidades, que posee así como los puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar.

Durante sus veinticuatro años de existencia no se han preocupado por realizar cambios estructurales en la empresa, se basa en más en la experiencia, por su vinculación por mas de diez años en la principal empresa del medio en ese entonces, quien hoy día es el propietario que manifiesta que lo más importante es tener un conocimiento de todas las labores de la organización, para saber en que puede estar fallando sus colaboradores y aplicar los correctivos respectivos.

De acuerdo a lo anterior, cada una de los cambios ha traído como consecuencia, traumatismo e inconvenientes en cada una de las áreas funcionales de la empresa, a nivel comercial, técnico, administrativa y por ende financieramente,

debido a que no se ha planeado o realizado un proceso de proyección a corto, mediano y largo plazo, donde se evalué el pasado, se analice el presente y se tenga una visión de futuro.

El actual Gerente, y propietario, Jorge Humberto Jiménez Carrillo, es Bachiller técnico, egresado del Instituto Técnico, Dámaso Zapata, de la ciudad de Bucaramanga, se considera como “hombre orquesta”, es decir, realiza las funciones de ventas, mensajero, operario, secretario y otras labores, que conlleva el afán diario de la administración, todo con el ánimo de saber y conocer la empresa y centralizar sus decisiones a una sola persona, que es él. Así mismo la empresa carece de una planeación efectiva, situación que se debe a las deficiencias de tomar decisiones en el momento de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables, internas o externas, que afectan dicha decisión.

Desde el punto de vista gerencial y administrativa, se visualiza una organización familiar y de empuje santandereano, que los caracteriza por su entusiasmo y formación y con amplia experiencia y conocimiento del sector de los acabados, donde después de laborar por más de 10 años en la principal empresa del medio, decidió, tomar la iniciativa de lanzarse al ruedo y formalizar su propia empresa,

Tecniacril, no cuenta con una planeación que oriente sus acciones a afrontar los diferentes cambios que trae el entorno de manera más pro activa y no reactiva, no posee en la actualidad con una proyección escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como: misión, visión y principios corporativos; del mismo modo carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades, como: calidad, servicio y cumplimiento, todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de los acabados arquitectónicos.

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

Tecniacril no ha definido una metodología para realizar la planeación, tampoco se ha analizado la cultura corporativa, ni se conocen creencias que regulen la vida organizacional. No existen planes de contingencia, no se evalúan resultados de ejecución estratégica. No se han definido indicadores de gestión, ni se anticipa y controla a acciones y reacciones de la competencia en el mercado, no hay velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes, la comunicación interna es buena.

3.1.2 Organización. Tecniacril inicia actividades en 1.985, como persona natural, contaba con dos empleados fuera del propietario, es decir, iniciaron a laborar tres personas. En el último año, pasó de tener 16 empleados a 9 empleados, y en la actualidad la estructura que se tenía, ha cambiado desde su organigrama, como sus funciones, éstos van rotando; como política se tiene que todos deben aprender a realizar de todo, desde pintar, soldar, termoformar.

Por otra parte, al no tener clara la estructura y los cargos no existe en la actualidad un manual de funciones y una descripción del perfil de cada uno, no hay

documentos de los procesos, por ejemplo, procesos de compra, ventas, etc., además carece de políticas de precios, reclutamiento y selección de personal.

La empresa Tecniacril, está registrada en Cámara de Comercio de Bucaramanga, inscrito en la administración de impuestos y tiene su respectivo registro mercantil, sin embargo, tanto el propietario como sus colaboradores no cuentan con el plan obligatorio de salud y mucho menos con una administradora de riesgos profesionales, ni aportes parafiscales, calificándose este tema como una amenaza importante en Tecniacril.

Por otra parte se denota en su actual comportamiento una serie de fortalezas y debilidades que se resumen en los siguientes aspectos:

- √ Tanto el personal directivo como el personal operativo poseen un bajo nivel de educación universitaria y/o especializaciones.
- √ Personal emprendedor.
- √ No se delega responsabilidad, ni autoridad dentro de la compañía.
- √ El trabajo del gerente es permanente ya que no deposita confianza en los empleados.
- √ Se evidencia control sobre el personal, motivado por los continuos cambios realizados y la falta de experiencia de los mismos.
- √ La contratación del personal se hace teniendo en cuenta una mínima experiencia en el cargo a desempeñar.
- √ No se define funciones en los cargos, sobrecarga funcional.
- √ Los empleados deben atender dos (2) o más órdenes en el momento.
- √ Las comunicaciones se definen en un solo sentido.
- √ No se fomenta la capacitación en el personal.

En Tecniacril, existe un organigrama pero verbal, todos los empleados conocen con claridad sus funciones y responsabilidades, pero no en forma escrita. La estructura organizacional es flexible tiene capacidad para responder cambios

internos y externos. Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama verbal. Los cargos de la empresa no han sido diseñados con un significado, son estimulantes y bien remunerados, no se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información, ni se han definido sistemas de evaluación y control.

3.1.3 Dirección. La toma de decisiones está a cargo del gerente, quien, desconoce teorías administrativas, sin embargo, la lleva a cabo en forma ágil y oportuna, de manera reactiva ante las situaciones que se presentan del día a día.

De acuerdo a las áreas funcionales de la empresa, manifiesta que las más débiles son el manejo y desarrollo del personal, le sigue la financiera, y la fuerte está en su producción y comercial o de ventas, como la denomina él.

El propietario de Tecniacril y actual gerente, manifiesta que los factores o fuerzas que han inhibido en cierta forma el éxito de la empresa, son la falta de capital, el manejo y administración del recurso humano, la falta de capacitación permanente, su capacidad de producción y el área comercial o de ventas.

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

La gerencia debe contar con una buena herramienta administrativa que le permita determinar la realidad de la operatividad, logros de la empresa. Utilizando la auditoría administrativa para evaluar las diferentes variables de la organización, puede obtener informaciones beneficiosas que le permiten garantizar una gestión eficaz.

La auditoría administrativa es una revisión sistemática y evaluadora de la empresa o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. También abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

3.1.4 Control. La gerencia de Tecniacril, no posee un sistema de control que evalúe costo, tiempo y calidad de los equipos, tampoco cuenta con mecanismos de control de gestión, carece de un sistema efectivo de control financiero, de igual forma de un método de control de inventarios y de un control efectivo sobre los ingresos. La empresa no cuenta de mecanismos para realizar el control de gestión.

3.1.5. Matriz PCI – Auditoría gerencial. Una vez realizado el análisis de las variables se procede a realizar la matriz de perfil de capacidad interna, PCI, para la auditoría gerencial. Esta matriz se elaboró siguiendo la metodología para lo cual la ponderación y valoración de las variables, se analizaron en conjunto con el equipo estratégico conformado para tal fin, así:

Asignar una ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Seguidamente, hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar la representación de la variable para Tecniacril.

5. Debilidad importante
6. Debilidad menor
7. Fortaleza menor
8. Fortaleza importante

Luego se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable. Finalmente se suma los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa Tecniacril.

El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 4.0 indica que la empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes fortalezas internas y el 1.0 indica que esta en un ramo poco atractivo y que afronta graves debilidades internas.

Para la empresa Tecniacril, teniendo en cuenta el resultado y análisis de las variables planeación, organización, dirección y control, se visualiza una debilidad bastante considerable en su auditoria gerencial con un resultado de 1,50. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9 Matriz PCI - Auditoria gerencial

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Planeación	0.25	X				0,25
Organización	0.25	X				0,25
Dirección	0.25		X			0.50
Control	0.25		X			0.50
TOTAL	1.00					1,50

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

“Los aspectos comerciales a tener en cuenta en el diseño de una estrategia son todos aquellos relacionados con el proceso de definir, anticipar y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes potenciales”.³⁹

Las decisiones de comercialización afectan, por tanto al análisis de la clientela, la venta y la planificación de productos y servicios, las políticas de precios, la investigación, la distribución, la investigación de mercados y la ética y la responsabilidad social de la empresa.

Una auditoría de mercadeo es un examen sistemático y organizado de todos los aspectos relacionados directa e indirectamente con las actividades de mercadeo de una organización a fin de determinar la efectividad y eficiencia de cada uno de los componentes para conseguir los objetivos de la empresa.

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

3.2.1 Estructura del área de mercadeo. Desde el punto de vista de mercados, Tecniacril, no cuenta con un departamento de mercadeo o ventas, dichas funciones son desempeñadas por el mismo propietario, fundamentalmente en obras grandes, y casos de pequeñas contrataciones son asumidas por sus hijos.

Al iniciar con el negocio, se realizó un estudio de mercado, en el cual para esa época sólo existían dos fabricantes reconocidos en esa área de los acabados arquitectónicos y los demás eran dedicados a la elaboración de avisos y cosas de acrílico decorativo. Hoy en día existen un total de 16 empresas dedicadas al

39 GARRIDO, Santiago Buj. Dirección estratégica. Mc Graw Hill, página 130.

termoformado de material acrílico y de aluminio, muchas de ellas, surgen de empleados de empresas del medio, se destacan entre ellas, Modecor, Arquiacril, Metalcril, Formacril, Acrilum, Alfacril, Acrilcal, Aniacril entre otras.

Sin embargo, la empresa es consiente de fijar una política clara de manejo de reclamos y devoluciones, dando garantía certificada de sus diseños y obras que realiza, manejando adecuadamente, el cumplimiento, donde respeta los tiempos de entrega, adecuados por las exigencias de sus clientes.

Esta en permanente contacto con el cliente, evaluando su grado de satisfacción, sin dejar de lado cualquier reclamo y/o exigencia presentada.

Tecniacril, maneja catálogos de diseños de productos, donde se observan las especificaciones técnicas del diseño y del material utilizando, revistas y folletos especializados.

Presentación de algunos de sus productos:

Foto 1. Domos traslapables



Foto 2. Domos tipo bóveda



Foto 3. Domos tipo cúpula



Foto 4. Domos tipo cumbrera



Foto 5. Domos tipo parasol



El objeto económico y la actividad de toda empresa no solo se desarrolla hacia el interior de la misma, también existen factores externos que de alguna manera afectan el normal desarrollo de los procesos administrativos en los negocios, por esto vale mencionar por ejemplo:

Los proveedores, en qué condiciones se encuentran para el abastecimiento de la materia prima para determinados periodos.

- Las otras empresas que se dedican a la misma actividad (competencia) no pueden dejarse sin observar su comportamiento en el mercado.
- Las nuevas tecnologías que recién salen como novedad en el mercado y que afectan la producción, la comunicación y otros sistemas afines en las áreas de la empresa.
- Los mercados también afectan de alguna manera el quehacer diario de todo negocio.
- La importación y exportación de los productos.
- La atención oportuna y la calidad prestada a los clientes son también fundamentos para tener en cuenta en el entorno económico y en menor impacto el sector financiero, los servicios públicos, el transporte, las vías de comunicación, las legislaciones y otras situaciones que afectan el manejo interno de la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente enunciado, en la empresa Tecniacril se evidencia que no realiza investigación de mercados e investigación de satisfacción a clientes tanto esporádicos como a clientes potenciales, para determinar sus necesidades gustos y preferencias, así mismo no tiene conocimiento total de sus competidores; por esta razón resulta para Tecniacril una debilidad que se debe tener muy en cuenta a la hora de aplicar planes de acción, con el fin de mejorar su estructura de mercados.

3.2.2 Análisis de los clientes. En cuanto a los clientes que se maneja mensualmente, es muy relativo, una constructora puede ocuparlos durante el año,

como lo puede hacer por unos meses o unos días, dependiendo como vaya avanzando la obra y de cómo se mueva el sector de la construcción en determinado momento.

Los clientes principales, son empresas reconocidas en el sector de la construcción como son: Urbanas, Hernández Gómez, Cocinco, Prestigio, Otac y Conaring, entre otras; y clientes esporádicos personas naturales que desean remodelar su vivienda, y que a su vez ya conocen el trabajo realizado por la empresa.

3.2.3 Participación en el mercado. Para su propietario, Tecniacril es la primera empresa del medio líder en la elaboración de productos termo formados, en acrílico y aluminio para uso arquitectónico, reconocido por su amplia experiencia, trayectoria e innovación de sus estilos y diseños, especializados en incluir y desarrollar la incorporación de mecanismos, manuales, y corredizos, eléctricos y electrónicos.

Por tal motivo, manifestado por su mismo propietario atiende el 35% del mercado, seguido por Moddecor que alcanza el 30% de participación del mercado, y la restante proporción es atendida por las otras empresas destacándose Metalcril, Aniacril, Formacril y Alfacril

3.2.4 Distribución. La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles de ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle.

Tecniacril, cuenta con un punto de venta, donde tiene y exhibe las diferentes muestras de los productos que elabora, su distribución y venta, la hace directamente el gerente o administrador. Se cuenta con un punto de exhibición y

venta, situado en la calle 58 No. 17-04 esquina; pero la gran mayoría de clientes son referenciados y a través del mismo directorio telefónico.

3.2.5 Venta de productos. El éxito de la aplicación de las estrategias suele depender de la capacidad de organización y negociación, para vender los productos y servicios.

La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo la publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y las relaciones con los distribuidores.

De acuerdo con los registros de ventas de los dos últimos años las ventas netas pasaron de \$114.000.000 en el 2.007 a \$120.000.000 en el 2.008, generando un incremento del 5,26%, superior al comportamiento y crecimiento del sector de la construcción el cual es favorable. Obteniendo una utilidad promedio neta del 10%

3.2.6 Políticas de precios. El gerente es el encargado de asignar los precios al producto y servicios que ofrece Tecniacril. El principal método que utiliza para la fijación de precios, es la de tener presente la competencia fuerte y a partir de los costos de producción y comercialización, más un margen de utilidad.

En el medio consideran los precios de los productos y servicios que ofrece Tecniacril son relativamente altos, donde en primera instancia manejan unos costos de producción y comercialización altos y segunda instancia, porque la experiencia y calidad cuesta, manifiesta la gerencia.

3.2.7 Publicidad y promoción. La publicidad que se maneja, son las tarjetas de presentación, volantes publicitarios en los conjuntos residenciales dando a conocer los servicios y productos ofrecidos por la entidad. Además, en éstos momentos se maneja una publicación en una revista relacionada con el área de

acabados, estas ediciones son distribuidas en las constructoras y conjuntos o condominios donde se están haciendo entregas de los inmuebles a los propietarios. Sin embargo, dice su propietario que la mejor publicidad son los mismos clientes, conformado por ingenieros, arquitectos, contratistas y constructoras, que dan referencia de su trabajo y cumplimiento, éste lo recomienda con otras empresas o personas particulares.

3.2.8 Matriz PCI - Auditoria de mercados. La matriz PCI para la auditoria de mercados se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

De acuerdo a la valoración dada para cada variable y teniendo en cuenta su ponderación, el análisis arrojó un resultado total de 2,00, donde refleja que la auditoría de mercados se encuentra por debajo del promedio deseado, y que sus factores críticos como la estructura de mercados, el análisis de los clientes, las políticas de precio y su publicidad son factores que se deben mejorar por el bien de la empresa. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10 Matriz PCI - Auditoria de mercados

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Estructura del área de mercados	0.20	X				0.20
Análisis de los clientes	0.15	X				0.15
Participación en el mercado	0.20				X	0.80
Distribución	0.10			X		0.30
Venta de productos	0.10			X		0.30
Políticas de precios	0.15	X				0.15
Publicidad y promoción	0.10	X				0.10
TOTAL	1.00					2,00

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

Los factores financieros son un condicionante que suele alterar todas las acciones estratégicas iniciales con vista a su implantación. Cualquier acción implica el uso de recursos financieros y a su vez la utilización de estos supone variaciones en el resultado de la organización y de la propia estrategia implantada.

Para Tecniacril, es quizá la debilidad interna de mayor incidencia en su componente de competitividad con las empresas del medio, debido a que no cuenta con una contabilidad actualizada, y por ende no cuenta en la actualidad con los estados financieros básicos, como son el estado de ganancias y pérdidas, el balance general y el flujo de caja base para saber como esta la empresa financieramente.

Tan solo se lleva un registro de entradas y salidas, que deja entrever su aparente estado financiero. Además no cuenta con una estructura de costos, para cada obra o trabajo, le fija unos costos que contempla los directos como materia prima, insumos, mano de obra y gastos de transporte y le fija un porcentaje de ganancia del 15%, donde no se evidencia los demás costos y gastos, pretendiendo que con ellos alcanza a cubrir todos los demás gastos, sin saber si pierde o gana.

Por tal razón no se logro precisar la capacidad financiera de la empresa mediante la utilización de los índices financieros como son: liquidez, endeudamiento, de actividad y rendimiento.

3.3.1 Matriz PCI – Auditoria financiera. La matriz PCI, para la auditoria financiera se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11 Matriz PCI - Auditoria financiera

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Estados financieros	0.40	X				0.40
Estructura de costos	0.20	X				0.20
Razones de liquidez	0.10	X				0,10
Razones de endeudamiento	0.10	X				0,10
Razones de actividad	0.10	X				0,10
Razones de Rendimiento	0.10	X				0,10
TOTAL	1.00					1,00

Al realizar el análisis de la auditoría financiera de la empresa Tecniacril, se considera como una debilidad mayor, dado su resultado de 1.00.

3.4 AUDITORIA DE PRODUCCION

“La decisión de producción incluye tanto el aprovisionamiento como la fabricación y el almacenamiento de los materiales, productos y elementos producidos por la organización”⁴⁰. La función de un negocio debe ser observada teniendo en cuenta cinco áreas de decisión, como son: procesos, distribución de planta, capacidad, fuerza de trabajo, calidad. El proceso se refiere al enfoque que adopta una organización para transformar bienes en productos o servicios.

Para el análisis de algunos factores se diseñó un instrumento evaluador dirigido a la gerencia. Estos son los resultados de las entrevistas y del instrumento evaluador, además se empleó observación directa en el proceso de producción.

3.4.1 Procesos. En cuanto a procesos se refieren para Tecniacril en la elaboración de domos, se debe realizar el termoformado en la materia prima, seguidamente se procede a utilizar el aluminio correspondiente para cada producto en uso arquitectónico, reconocido por su amplia experiencia, trayectoria e innovación de sus estilos y diseños, especializados en incluir y desarrollar la incorporación de mecanismos, manuales, y corredizos, eléctricos y electrónicos.

Las decisiones sobre un determinado proceso incluyen elección de tecnología, la distribución y ubicación de las instalaciones, el equilibrado de líneas y control de procesos.

40 GARRIDO, Santiago. Dirección estratégica Mc Graw Hill, página 132.

Tecniacril no cuenta con la descripción detallada por escrito, de un manual de los procesos de termoformado y diseño, además no cuenta con manuales instructivos de manejo y ensamble de éstas de los productos elaborados por su entidad, para su instalación.

Tampoco ha realizado estudios de métodos, de organización y tiempo, generando problemas en el correcto manejo de los procesos. Cuenta con la disponibilidad de herramientas como: sierra circular, compresor, prensa, horno, pulidora, equipo de soldadura, taladro, entre otros.

Así mismo, poseen herramientas como remachadoras, ruteadora, prensas portátiles, tijeras, seguetas, alicates, pinzas, andamios y en general, herramientas para acrílico y carpintería metálica, tornos, cizalla, taladro, sinfín, cepillo, pulidoras, troqueladora, soldadores y demás maquinaria para la metalmecánica. Son muy importantes para el mejoramiento y la calidad de los productos, lo que representa una oportunidad para la compañía ante un ambiente altamente competitivo y de permanentes cambios, se requieren que estos factores que permitan mantener un nivel adecuado de competitividad y permanencia en el mercado.

Sin embargo, algunas máquinas necesitan ser reemplazadas, porque ya han cumplido con su vida útil. Además la empresa en términos generales, posee un nivel tecnológico medio y muy artesanal, este factor puede convertirse en una debilidad al momento de entrar a competir con otras de mayor nivel tecnológico, si desea ampliar mercados o niveles de producción. La empresa tiene un programa de mantenimiento preventivo y correctivo tanto para los equipos y maquinaria como para el proceso de fabricación.

Para el diseño, elaboración y termoformado, y por consiguiente, para el área administrativa y operativa, Tecniacril cuenta con dos locales, uno para el punto de venta y exhibición de productos, de 90 m² ubicado en la calle 58 No. 17-04 Barrio:

Ricaurte, teléfono 6441694 y del taller de producción de 100 m² ubicado en la carrera 17B No. 57-69 barrio Ricaurte, véase foto 8, uno cerca del otro, que facilita la comunicación con los operarios, además el taller es muy cómodo, situado al final de un callejón que interrumpe el tráfico para el cargue y descargue de materias primas y productos terminados. El local o punto de venta se encuentra ubicada en una zona de amplio flujo vehicular, donde se dificulta principalmente en horas pico, el cargue y descargue de los equipos. Por otra parte, la sala de exhibición, se encuentra en desorden, no genera impacto, no se observan adecuadamente los productos, sin ninguna técnica de exhibición y orden.

Las instalaciones tienen separadas el área de administración con el área operativa, sin embargo, solo se cuenta con una sola entrada de equipos, e insumos y de productos terminados, no hay un área de empaque y embalaje independiente del área de procesos. El punto de exhibición y venta o bodega, es muy pequeño e incomodo donde no se puede mantener variedad y cantidad de los productos, su altura es adecuada.

Foto 6 Taller de producción



3.4.2 Inventarios. Con respecto al manejo de inventarios no se lleva ninguna función, debido a que tiene la política de no mantener stop de inventarios de materias primas, ni de productos terminados, en la medida en que se contrata una obra, se compran determinados materiales, necesarios para su diseño y montaje.

Los operarios no cuentan con el equipo de seguridad requerido, además no están afiliados a una administradora de riesgos profesionales, factor altamente perjudicial tanto para trabajadores como para la misma empresa, donde puede acarrear futuros problemas

3.4.3 Capacidad. Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización. Para la empresa Tecniacril, es difícil determinar la capacidad de diseño y producción de los productos termoformado, debido a que no se trata de una producción en proceso o en serie, sin embargo se aproxima de acuerdo a la compra y transformación de la principal materia prima que en promedio es de 40 láminas mensuales de acrílico.

3.4.4 Fuerza de trabajo. Tecniacril, en su área operativa, dispone de siete operarios distribuidos así: Soldador (2), Pintor (2), Instalador (2) y Moldeador (1). Cuando se presentan temporadas altas, la empresa subcontrata, a personal extra que ha trabajado en periodos anteriores. Esta variable representa para Tecniacril una fortaleza fuerte, porque el personal con que cuenta, posee la experiencia y el conocimiento para realizar el trabajo necesario y conocen muy bien la compañía.

3.4.5 Calidad. Es el control de calidad, consiste en verificar que el producto no está defectuoso al finalizar el proceso de fabricación del mismo. Este proceso implica que todo producto que no cumpla las características mínimas para decir que es correcto, será eliminado, sin poderse corregir los posibles defectos de fabricación que podrían evitar esos costos añadidos y desperdicios de material.

Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas. El único inconveniente de estas pruebas es el gasto que conlleva el control de cada producto fabricado, ya que se eliminan los defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlo.

Para Tecniacril, es muy importante entregar un producto con calidad, esto conlleva a que el gerente personalmente verifique el producto terminado antes de ser instalado, con el fin de cumplir con las expectativas de necesidades y gustos sugeridas anteriormente por el cliente.

Para la selección de los proveedores, el primer criterio utilizado es la calidad de materias primas e insumos requeridos, el segundo criterio es el servicio que ofrecen y los precios y condiciones de pago como últimos parámetros. El gerente de Tecniacril realiza el control de calidad de materia prima, pero no utiliza un sistema implantando en la compañía, como de gestión de calidad actualizada, lo cual representa una fortaleza baja.

3.4.6 Perfil de capacidad interna PCI – Auditoria de producción. La matriz PCI, para la auditoria operativa o de producción, se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El análisis muestra que la auditoria de producción representa una debilidad menor con un resultado promedio de (2,10), debido a que la empresa debe revisar y mejorar los procesos y su capacidad. Tiene como fortaleza la fuerza de trabajo experimentada y suficiente, y la política de calidad tanto de la compra de materias primas como de sus productos. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12 Matriz PCI - Auditoria de producción

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Procesos	0.35		X			0.70
Inventarios	0.20	X				0.20
Capacidad	0.15		X			0.30
Fuerza de trabajo	0.10			X		0.30
Calidad	0.20			X		0.60
Total	1.00					2.10

3.5 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

La auditoria puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente. La auditoria puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

La auditoria permite verificar:

- Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
- Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados para la política de recursos humanos.

Con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en el área de personal, se diseñó un instrumento de recolección de información, el cual se muestra en el Anexo B.

3.5.1 Cantidad de personal. Tecniacril posee un total de 10 empleados directos, distribuidos de la siguiente forma, 7 son del área operativa y 3 de la parte administrativa, aunque el gerente y administrador, deben asumir las funciones operativas. (Véase cuadro 13, Figura 3)

Cuadro 13 Distribución de los empleados por cantidad y clase

Clase de empleado	Frecuencia	Porcentaje %
Administrativo	3	30
Operativo	7	70
Total	10	100

Figura 3 Distribución de los empleados por cantidad y clase



Las fuentes de reclutamiento de personal se realizan como se mencionó anteriormente, es decir, en base a los empleados contratados en períodos anteriores.

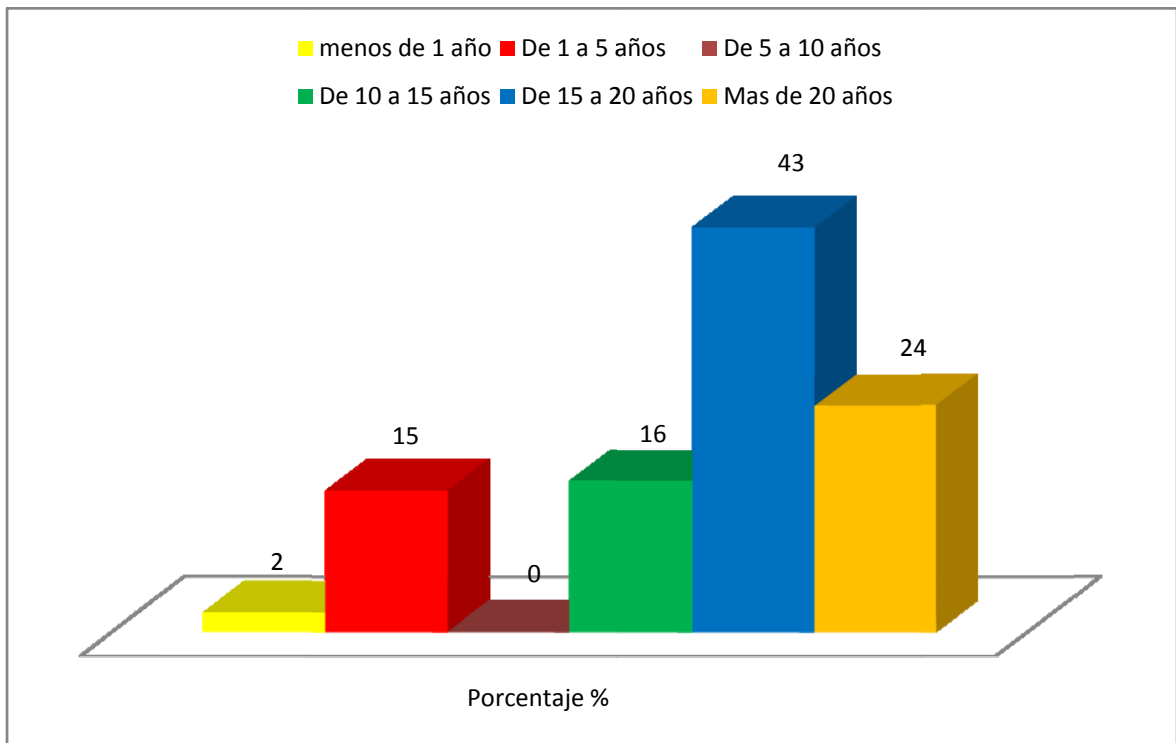
El proceso de selección, dependiendo de cada cargo, se realiza con una entrevista directa por parte de la gerencia, se comprueban referencias y en algunos casos se hace pruebas de manejo de equipos y maquinaria. Le indican la remuneración y las condiciones de pago, si el trabajador acepta y desea entrar a laborar, verbalmente, se le dan a conocer algunas normas internas mínimas y horario de trabajo.

De acuerdo al instrumento aplicado a los trabajadores, el 43% de ellos, vienen laborando con Tecniacril, en un periodo entre 15 a 20 años. Para el 24%, tiene laborando con la empresa más de 20 años. Tan solo el 2% tiene menos de un año con la institución, factor favorable, de acuerdo a la estabilidad y grado de experiencia de la gran mayoría de sus trabajadores. (Véase cuadro 14, Figura 4)

Cuadro 14 Antigüedad de los trabajadores de Tecniacril

Antigüedad del empleado	Frecuencia	Promedio	Porcentaje %
menos de 1 año	2	2	2
De 1 a 5 años	4	12	15
De 5 a 10 años	0	0	0,0
De 10 a 15 años	1	13	16
De 15 a 20 años	2	35	43
Mas de 20 años	1	20	24
Total	10	82	100

Figura 4 Antigüedad de los trabajadores de Tecniacril

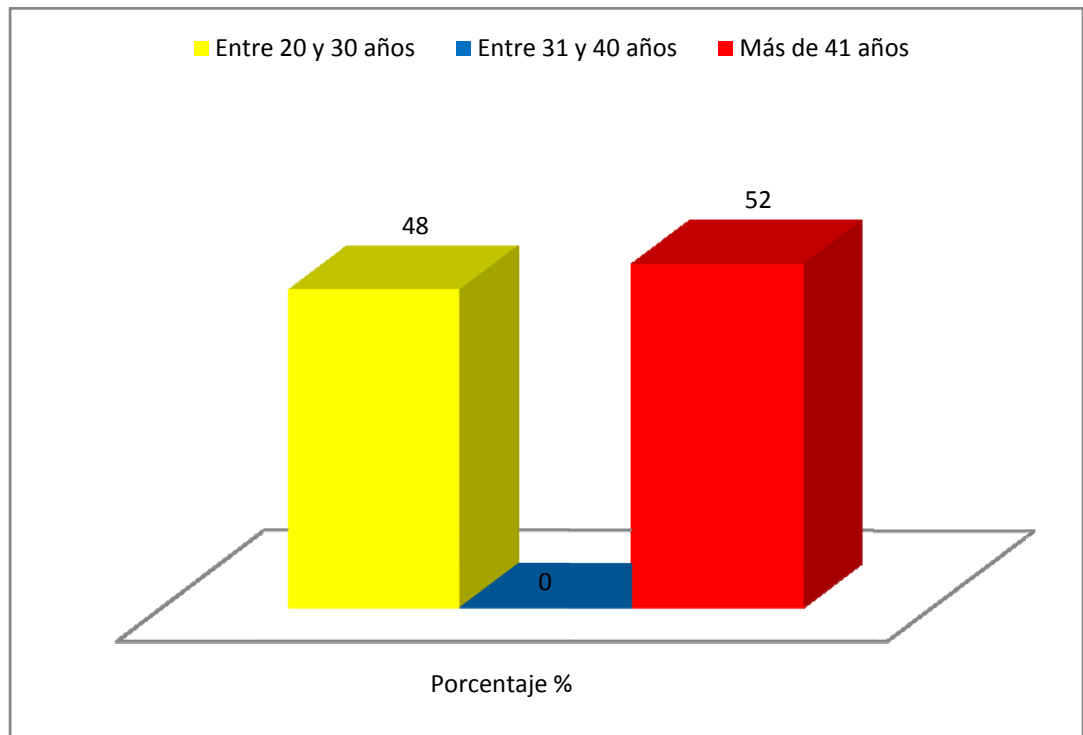


El promedio general de edad de los trabajadores de Tecniacril es de 31 años, que sumados a la experiencia es indiscutible la fortaleza que hay en el factor interno del recurso humano. (Véase cuadro 15, Figura 5)

Cuadro 15 Edad promedio de los trabajadores de Tecniacril

Edad del empleado	Frecuencia	Promedio	Porcentaje %
Entre 20 y 30 años	6	150	48
Entre 31 y 40 años	0	0	0
Más de 41 años	4	164	52
Total	10	314	100

Figura 5 Edad promedio de los trabajadores de Tecniacril



3.5.2 Perfil del trabajador. Este describe las características técnicas y de personalidad que ha de poseer dicho trabajador en determinado cargo, las cuales contribuirán a su desempeño.

Tecniacril, no cuenta con una descripción específica de los cargos, no existe un manual de funciones, por lo tanto, no se conocen las características de competencias laborales que debe poseer un aspirante a ocupar el cargo, este aspecto se presenta como una debilidad en un proceso de crecimiento y consolidación de la empresa.

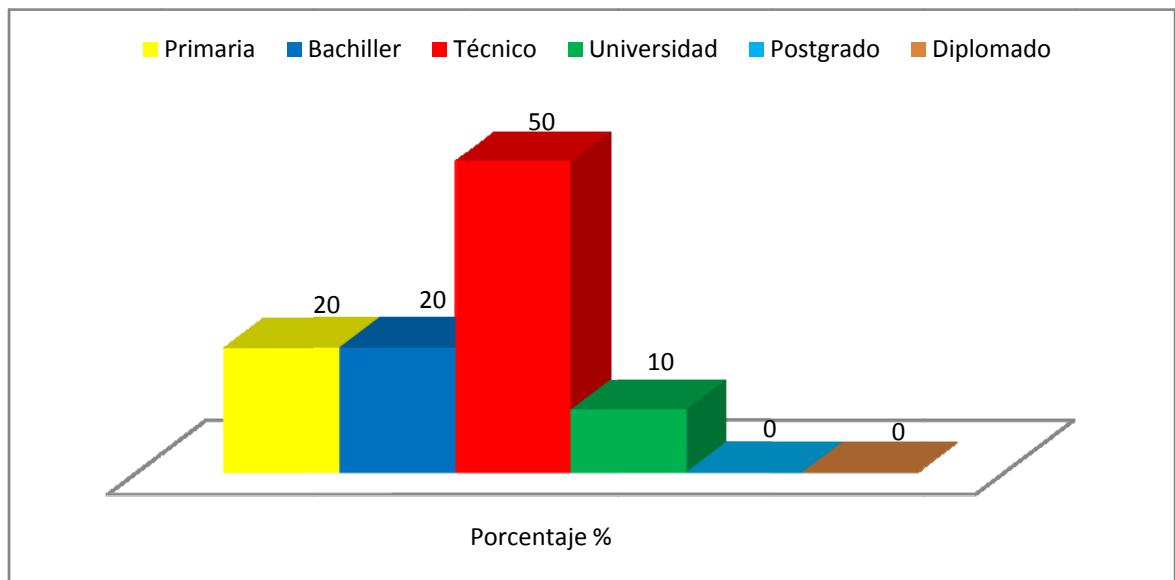
3.5.3 Nivel de escolaridad. De acuerdo con los datos registrados del instrumento aplicado a los trabajadores de la empresa, el nivel de escolaridad está igualmente reflejado a la posición jerárquica de la empresa, es así que 5 empleados tienen

estudios Técnicos, 1 empleado tiene estudio Universitarios, 2 empleado cuentan con el bachiller y tan solo el 20%, es decir 2 empleados poseen el nivel de escolaridad de primaria. Lo anterior, se demuestra que es una fortaleza, donde cada cargo esta perfilado de acuerdo a un nivel de educación y formación. (Véase cuadro 16, Figura 6).

Cuadro 16 Nivel de escolaridad

Nivel de educación	Frecuencia	Porcentaje %
Primaria	2	20
Bachiller	2	20
Técnico	5	50
Universidad	1	10
Postgrado	0	0,0
Diplomado	0	0,0
Total	10	100

Figura 6 Nivel de escolaridad



3.5.4 Condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También se debe tener en cuenta, el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas. Las condiciones en las que se realizan las labores diarias, no solo influyen en la productividad y rendimiento profesional, sino que son determinantes en la misma calidad de vida de los empleados. Una organización productiva segura y saludable, contribuye al bienestar de las personas que la integran y a su propia capacidad competitiva.

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de Tecniacril, se evidenció que el 100% manifestó que se cuenta con los instrumentos y elementos necesarios para realizar el trabajo. (Véase cuadro 17, Figura 7)

Cuadro 17 Herramientas de trabajo

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Si	10	100
No	0	0,0
Total	10	100

Figura 7 Herramientas de trabajo

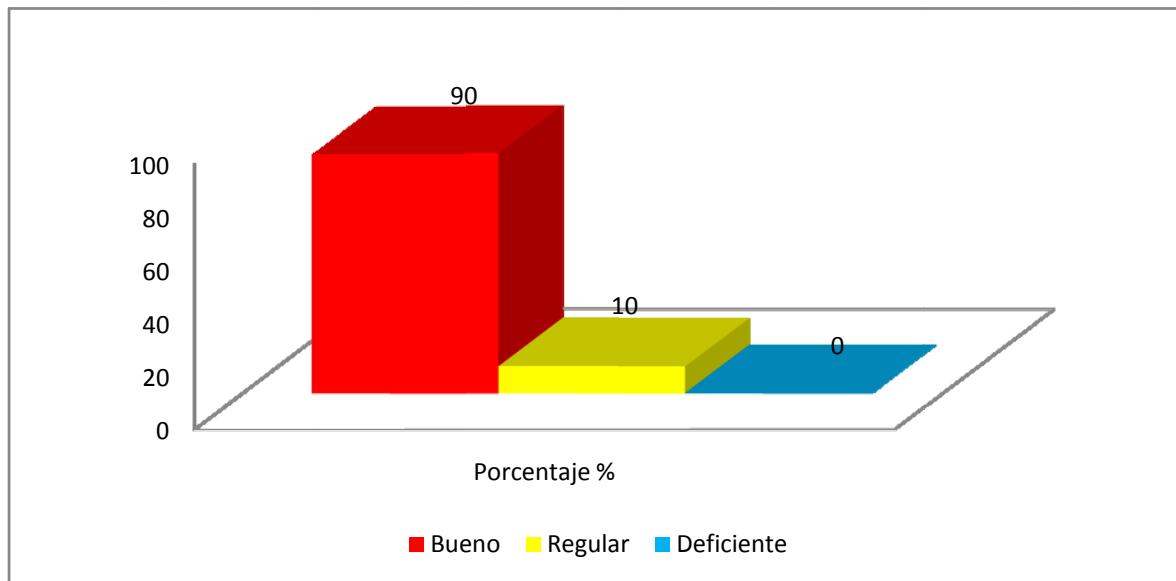


El entorno de trabajo, es de vital importancia para cualquier empresa, por esta razón también se analizó, el cual arrojó un 90% calificado como bueno. (Véase cuadro 18, Figura 8)

Cuadro 18 Entorno de trabajo

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	9	90
Regular	1	10
Deficiente	0	0,0
Total	10	100

Figura 8 Entorno de trabajo



3.5.5 Programas de capacitación. La dirección de las Organizaciones (Empresas o Instituciones) deben dar capacitación a sus trabajadores para hacer más productivo el trabajo. Hay que recordar que la capacitación no es una finalidad sino un medio, un instrumento que puede ayudar a las instituciones a resolver las discrepancias de desempeño de su personal y/o proporcionar los conocimientos y capacidades que una institución considera que requiere su personal para asumir un nuevo reto.

Este factor para Tecniacril, es considerado como una debilidad, ya que la empresa no programa capacitaciones, ni actualizaciones tanto en aspectos propios de su cargo como de otras áreas como: calidad de vida, motivación, liderazgo, entre otras, y no se cuenta con la cultura y directriz de la actual gerencia.

3.5.6 Clima laboral. Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

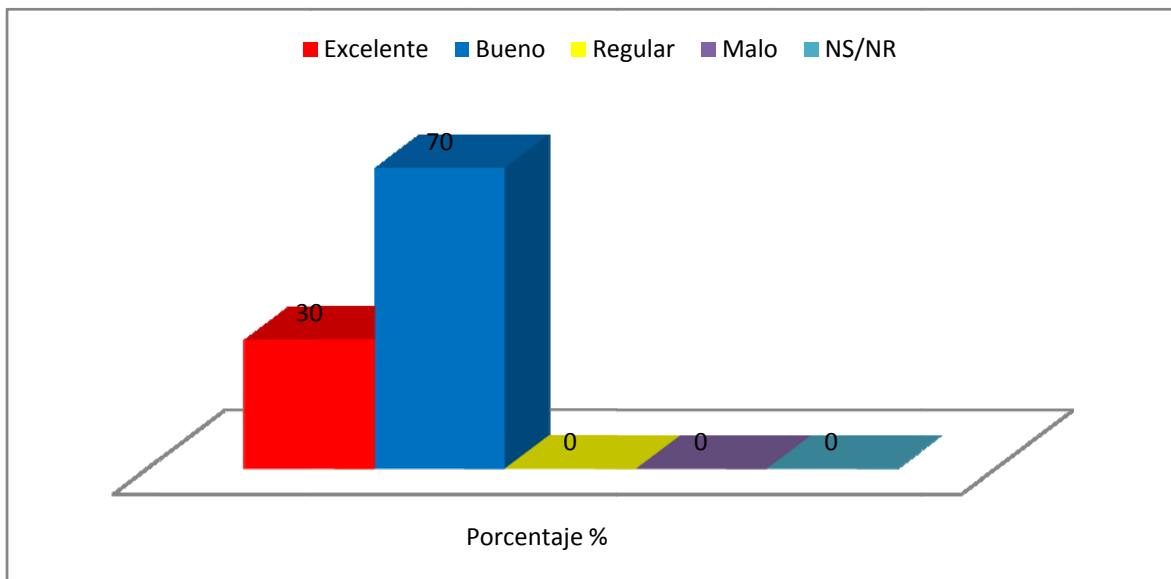
De acuerdo a la encuesta realizada al personal de Tecniacril, en donde para el 70% de ellos califican el clima laboral como bueno, y el 30% como excelente, esto es debido a que el personal tiene claro las responsabilidades de su cargo, y saben el espacio y el tiempo en donde se debe trabajar y descansar.

Además el gerente está en constante comunicación con ellos, intentando motivarlos para que realicen sus labores, para que se capaciten y tengan sentido de pertinencia con la empresa y así crear un ambiente de trabajo agradable. (Véase cuadro 19, Figura 9)

Cuadro 19 Clima laboral en Tecniacril

Clima laboral	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	3	30
Bueno	7	70
Regular	0	0,0
Malo	0	0,0
NS/NR	0	0,0
Total	10	100

Figura 9 Clima laboral en Tecniacril



Por otra parte, la empresa realiza jornadas de integración al personal, según lo reafirman el 100% de los trabajadores, principalmente la celebración en grupo de los cumpleaños del mes. (Véase cuadro 20, Figura 10)

Cuadro 20 Integración al personal

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Si	10	100
No	0	0,0
Total	100	100

Figura 10 Integración al personal



3.5.7 Perfil de capacidad interna - Auditoria del talento humano. La matriz PCI, para la auditoria de talento humano se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El perfil de capacidad interna de la auditoria del talento humano, se considera como una debilidad, con un resultado de 2.3, debido a que tiene dificultades con relación a que no cuenta por escrito con la descripción y perfil de cargos y manual de funciones, además no cuentan con programas de capacitación. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21 Matriz PCI Auditoria del talento humano.

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Cantidad de personal	0.20		X			0.40
Perfil del trabajador	0.20		X			0.40
Nivel de escolaridad	0.15			X		0.45
Condiciones de trabajo	0.15				X	0.60
Programas de capacitación	0.20	X				0.20
Clima laboral	0.10			X		0.30
Total	1.00					2.35

3.6 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI

Los resultados del proceso de análisis y consulta sobre las debilidades y fortalezas de Tecniacril permitieron estudiar la capacidad institucional del mismo. Las variables se agruparon dentro de cinco categorías: auditoría gerencial, auditoría de mercados, auditoría financiera, auditoría de producción y auditoría del talento humano. Posteriormente se valoran y de acuerdo a su incidencia, se consideran significativas para conformar la Matriz DOFA.

3.6.1 Selección del grupo estratégico. El grupo estratégico fue conformado, por el gerente, administrador y vendedores de la empresa, un empleado del área operativa y las dos autoras del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

3.6.2 Lluvia de ideas. Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración los diferentes variables de los

factores o capacidades internas que más incidía considerablemente en la empresa Tecniacril, por lo que se consideraron las siguientes variables: (véase cuadro 22)

Cuadro 22 Variables de la Auditoría Interna

Factor	Variables
Auditoria Gerencial	Planeación, Organización, Dirección, Control
Auditoria de Mercados	Estructura del área de mercadeo Análisis de los clientes Participación en el mercado Distribución Venta de productos Políticas de precios Publicidad y promoción
Auditoria Financiera	Estados financieros Estructura de costos Razones de liquidez, Razones de endeudamiento Razones de actividad Razones de rendimiento,
Auditoria de Producción	Proceso, Inventarios Capacidad, Fuerza de trabajo, Calidad
Auditoria del Talento Humano	Cantidad de personal, Perfil del personal, Nivel de escolaridad, Condiciones de trabajo, Programa de capacitación, Clima laboral

3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I. Esta herramienta suministra las bases para analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Aspectos que deberán ser analizados de una manera muy objetiva, si se quieren lograr resultados que permitan llevar a cabo una adecuada Planeación Estratégica.

Paso 1. Identificar las fortalezas y debilidades.

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

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

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

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

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo:	1
Puntaje máximo:	4
Promedio:	2.5

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

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

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

El resultado total de la auditoria interna, es de 1,79, representado en una debilidad para Tecniacril, donde su calificación esta por debajo del promedio del 2.50, donde se refleja en todos los factores de gerencia, mercados, financiero, producción y el talento humano, siendo los de mayor incidencia el financiero y las capacidades gerenciales. (Véase cuadro 23).

Cuadro 23 Matriz PCI. Auditoria Interna

Factor	Ponderación	Calificación	Resultados
Gerencial	0.20	1,50	0,30
Mercados	0.20	2,00	0,40
Financiera	0.20	1,00	0,20
Producción	0.20	2,10	0,42
Talento humano	0.20	2.35	0,47
Total	1.00		1,79

4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser activa en la formulación de su futuro, es la formulación, evaluación y ejecución de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos; es un intento por organizar información cuantitativa y cualitativa, que permiten tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Se evidencia que hoy día se está pasando por un ritmo acelerado de complejidad de cambios que afectan las organizaciones. El proceso de planeación estratégica está basado en la creencia de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que le permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que la conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas. En este proceso se destaca el proceso de la planeación estratégica. Todas las empresas son sistemas vivos que crecen, o declinan, proliferan y evolucionan, para proporcionar productos y servicios. Con el fin de sobrevivir en el mercado las empresas de todo tipo de servicios y tamaño debe estar capacitadas para identificar la necesidad de cambios y poder adaptarse a ellos.

Se llega a la conclusión de que el proceso de planeación estratégica es de vital importancia para el éxito de las distintas organizaciones con y sin fines de lucro. De allí la importancia de la formulación y ejecución de las estrategias.

El direccionamiento estratégico requiere de la definición y análisis de formulación de la Visión, Misión, y los valores corporativos.

La visión, misión y los principios corporativos se formularon en conjunto con la gerencia, colaboradores y autoras del proyecto, quienes conforman el grupo estratégico.

4.1 MISIÓN CORPORATIVA

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas

Cada empresa necesita definir su misión específica dentro del contexto aún más amplio de la corporación. Por consiguiente, la empresa debe definir sus diversos campos de acción en forma específica: sus productos y aplicaciones, su nivel de competencia, segmentos de mercado, posición vertical y geográfica. Tiene que definir, así mismo, sus metas y políticas específicas como un negocio independiente. A continuación se proyecta la misión de Tecniacril.

MISIÓN DE TECNIACRIL

“Tecniacril está dedicada a elaborar productos de acabados arquitectónicos, en material acrílico, policarbonato y aluminio, con altos estándares de calidad y diseños innovadores que superan las expectativas de los clientes, brindando confort y elegancia a los diferentes ambientes, apoyado en el recurso humano, experiencia y la tecnología que se posee.”

4.2 VISIÓN CORPORATIVA

La visión es la declaración amplia y suficiente dónde se quiere que esté la empresa dentro de determinado tiempo, es comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la empresa.

Para la definición de la visión corporativa se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Aspiraciones en el tiempo
- Aspiraciones en el mercado
- Aspiraciones en el ámbito geográfico
 - Local
 - Regional
 - Nacional
 - Internacional
- Aspiraciones en aspectos sociales, ambientales
- Aspiraciones en el ámbito empresarial organizacional

Como resultado del procesamiento de los elementos anteriores, se formuló la siguiente visión corporativa, coherente con la misión, visión y objetivos de la empresa Tecniacril.

VISIÓN DE TECNIACRIL

“Ser la empresa líder en el año 2014, en el sector de los acabados en acrílico, policarbonato y aluminio para el uso arquitectónico, brindando no sólo productos de calidad, sino soluciones en el diseño, para la comunidad de Bucaramanga y su área Metropolitana.”

4.3 VALORES CORPORATIVOS

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

Para Tecniacril, es de vital importancia la aplicación de los siguientes principios, que caracterizan las actuaciones, en procura de la excelencia:

Respeto: Refleja el amor y la pasión que entrega cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que se espera, recibir y brindar a los demás.

Compromiso: Logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, permite cumplir los objetivos y generar resultados tangibles.

Orientación al Cliente: Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.

Trabajo en equipo: Es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios y productos, la atención para con los clientes internos y externos, todas las personas desarrollan sus labores en cada área, para lograr un objetivo común.

Honestidad y ética: Moderación, decencia, urbanidad, decoro. Importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa.

Desarrollo Profesional: Los constantes cambios del mercadeo exigen un acceso pertinente a información que aporte al crecimiento de la empresa. El desarrollo profesional es fruto de la aplicación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa.

Innovación: Es la capacidad de estar atento a los cambios tecnológicos y la incorporación de filosofías administrativas en pro de ser cada día más competitivas.

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 suplir sus necesidades y expectativas a través de los productos que ofrece Tecniacril.

4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos corporativos para llegar a la visión. Los siguientes son los pasos que se deben tener en cuenta para el éxito en la selección de estrategias:

1. Tener bien claro el concepto de estrategia
2. Qué niveles organizacionales implica el proceso de aplicación de la estrategia,
3. Desarrollar pensamiento estratégico dentro del grupo de estrategias
4. La valoración de la estrategia.

Teniendo en cuenta la información recopilada, se emplearon las matrices DOFA, PEEA Y CPE para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar a la empresa.

4.4.1 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA).

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Figura 10. Tipos de estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Estrategias agresivas

Las estrategias FO: o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Las estrategias FA: son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Estrategias defensivas

Las estrategias DO: son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Las estrategias DA: permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo, esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Lista de Oportunidades del medio externo importante:

1. Niveles de productividad de los trabajadores
2. Nivel de ingreso disponible
3. Poder de negociación con los consumidores
4. Poder de negociación con los proveedores
5. Nivel educativo y responsabilidad social
6. Actitud hacia el trabajo
7. Estilo de vida
8. Actitud hacia el servicio al cliente

9. Herramientas de gestión administrativa
10. Costo de la tecnología
11. Procesos tecnológicos

Lista de Amenazas del medio externo importante:

1. Inflación
2. Devaluación
3. Fluctuaciones de precios
4. Entrada potencial de nuevos competidores
5. Competidores existentes
6. Productos sustitutos
7. Hábito de compra
8. Impuesto municipales
9. Cambio de gobierno
10. Políticas de vivienda
11. Productos innovadores
12. Sistemas de información

Lista de fortalezas internas claves:

1. Participación en el mercado
2. Distribución
3. Ventas de productos
4. Fuerza de trabajo
5. Calidad
6. Nivel de escolaridad
7. Condiciones de trabajo
8. Clima laboral

Lista de debilidades internas claves:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Estructura del área de mercados
6. Análisis de clientes
7. Políticas de precios
8. Publicidad y promoción
9. Estados financieros
10. Estructura de costos
11. Razón de liquidez
12. Razón de endeudamiento
13. Razón de actividad
14. Razón de rendimiento
15. Procesos
16. Inventarios
17. Capacidad
18. Cantidad de personas
19. Perfil del trabajador
20. Programas de capacitación

Cuadro 24 Matriz DOFA

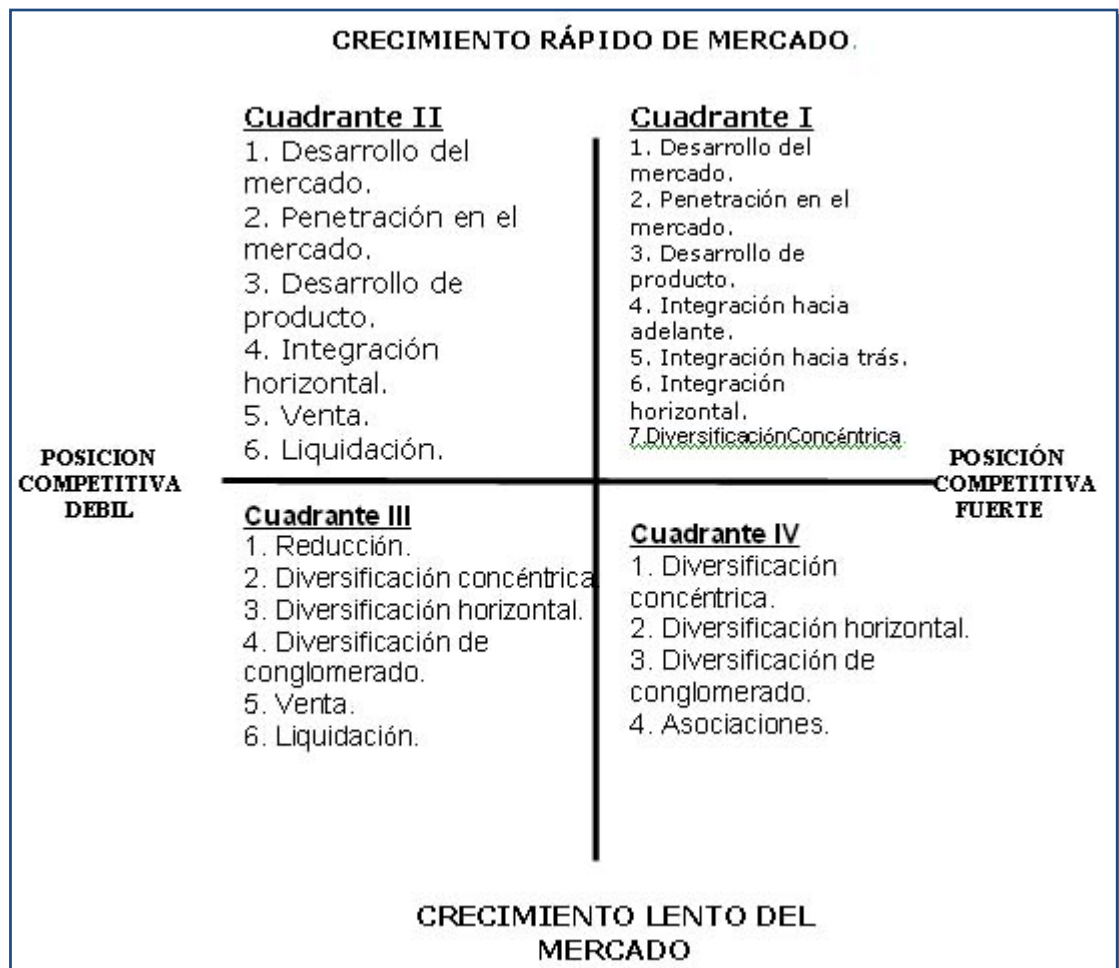
	FORTALEZAS (F) 1. Participación en el mercado 2. Distribución 3. Ventas de productos 4. Fuerza de trabajo 5. Calidad 6. Nivel de escolaridad 7. Condiciones de trabajo 8. Clima laboral	DEBILIDADES (D) 1. Planificación 2. Control 3. Estructura de área mercados 4. Análisis de clientes 5. Políticas de precios 6. Publicidad y promoción 7. Estados financieros 8. Estructura de costos 9. Razón de liquidez 10. Razón de endeudamiento
OPORTUNIDADES (O) 1. Niveles de productividad de los trabajadores 2. Nivel de ingreso disponible 3. Poder de negociación con los consumidores 4. Poder de negociación con los proveedores 5. Actitud hacia el trabajo 6. Estilo de vida 7. Actitud hacia el servicio al cliente 8. Herramientas de gestión administrativa 9. Procesos tecnológicos	ESTRATEGIAS FO <u>Penetración en el mercado.</u> Aumentar la participación en el mercado existente con el producto actual. (F1,F5,F6,F8,O1,O2,O3,O4,O5,O7,O8,O9) <u>Desarrollo del mercado.</u> Ingresar a nuevos mercados con los productos existentes. (F1,F2,F3,F4,F5,O1,O2,O3,O4,O7,O8,O9).	ESTRATEGIAS DO <u>Consolidación interna.</u> - Reorganización administrativa y operativa. - Diseñar manuales de funciones y de procedimientos. - Implementación de un programa de servicio al cliente. - Crear un departamento especializado en mercadeo. - Programas de capacitación a trabajadores. (D1,D2,D3,D4,D6,D7,D9,D10,O2,O7,O8,O9).
AMENAZAS (A) 1. Inflación 2. Devaluación 3. Fluctuaciones de precios 4. Entrada potencial de nuevos competidores 5. Competidores existentes 6. Productos sustitutos 7. Cambio de gobierno 8. Productos innovadores 9. Sistemas de información	ESTRATEGIAS FA <u>Diversificación concéntrica.</u> * Diseñar estrategias y políticas de publicidad y precios. * Realizar Investigación de mercados -Adicionar nuevos productos con base en su actividad económica. (F5,F7,F8, A3,A4,A5,A6,A8)	ESTRATEGIAS DA <u>Asociaciones.</u> Formar una alianza estratégica para fortalecerse y salir adelante en el mercado competitivo, con el fin de cumplir objetivos y crecimiento de nuevas ideas. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8)

Matriz de la gran estrategia

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Tal

como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Figura 11. Matriz de la gran estrategia



Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.

Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

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

1. **Penetración en el mercado:** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- √ Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- √ Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- √ Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- √ Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- √ Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

2. **Desarrollo del mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable cuando:

- √ Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- √ Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- √ Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- √ Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- √ Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- √ Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

3. **Diversificación concéntrica:** Esta estrategia se define como la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- √ Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- √ Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- √ Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- √ Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- √ Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- √ Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

4. **Consolidación interna:** Atacando las debilidades o convirtiendo las fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación del servicio al cliente.

5. **Asociaciones:** Las alianzas estratégicas se dan cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

De la misma forma, suministrando diseños y productos innovadores, en el termoformado de productos en acrílico y aluminio arquitectónico, como domos en acrílico y policarbonato, fijos y corredizos para la adecuación de áreas libres, fachadas, baños, de edificaciones, empresas y casas de la industria de la construcción.

4.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA. La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA son:

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

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

Figura 12. Matriz de la posición estratégica



Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la empresa estudiada y basarse preferiblemente en información real.

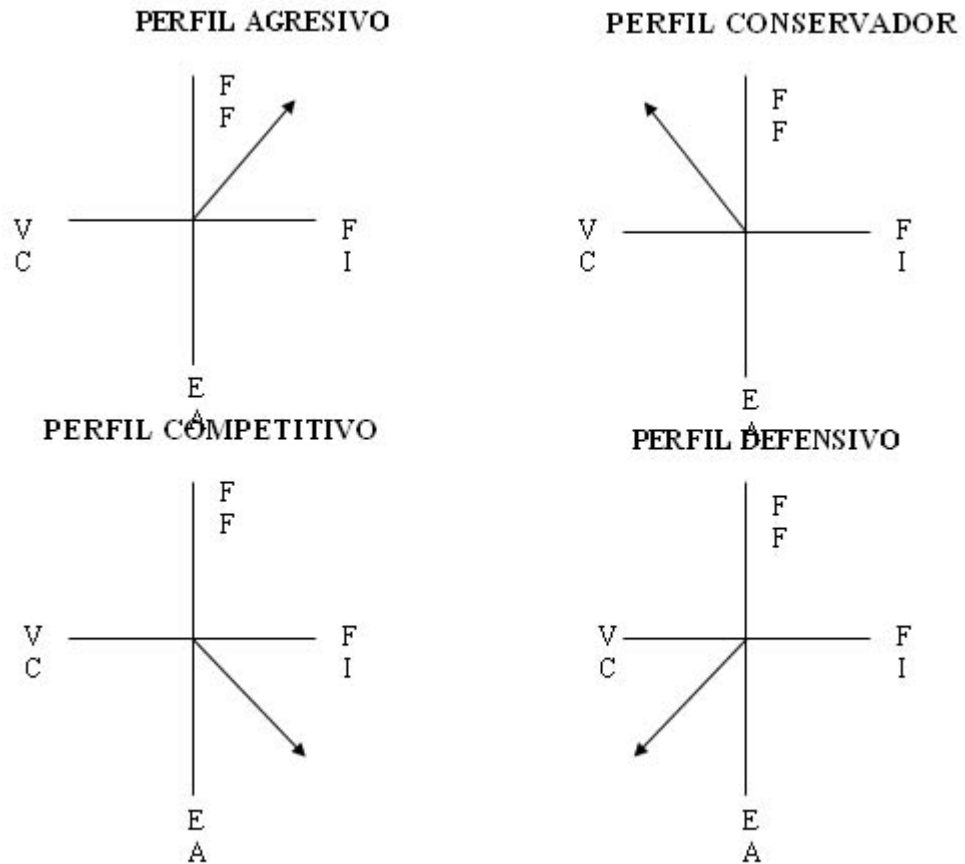
El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir. Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La empresa deberá tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción de desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

Figura 13. Vectores de la matriz PEEA



Vectores, según el cuadrante

Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

- 1) Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Dichas variables corresponden a las debilidades internas y a las amenazas externas respectivamente. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a

cada una de las variables que comprendan esas dimensiones, donde las variables corresponde a las oportunidades externas y a las fortalezas internas respectivamente.

- 2) Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
- 3) Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- 4) Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
- 5) Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Cuadro 25 Matriz PEEA

Posición Estratégica Interna	Parcial	Posición Estratégica Externa	Parcial
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Planificación	2	Poder de negociación con los consumidores	-2
Organización	2	Poder de negociación con los proveedores	-2
Dirección	3	Nivel educativo y responsabilidad social	-2
Control	2	Actitud hacia el trabajo	-3
Estructura del área de mercados	3	Estilo de vida	-3
Análisis de cliente	2	Actitud hacia el servicio al cliente	-3
Inventarios	1	Herramientas de gestión administrativa	-6
Estados financieros	1	Costo de la tecnología	-5
Promedio	2	Promedio	-3,25
Ventaja Competitiva (VC)	Parcial	Fuerza de la industria (FI)	Parcial
Participación en el mercado		-3	
Distribución	-2	Devaluación	6
Ventas de productos	-3	Competidores existentes	3
Fuerza de trabajo	-2	Productos sustitutos	4
Calidad	-1	Hábito de compra	3
Nivel de escolaridad	-2	Impuesto municipales	4
Condiciones de trabajo	-5	Cambio de gobierno	4
		Políticas de vivienda	6
Promedio	-2,57	Promedio	4,5

Los resultados son:

FF = +2,0

VC = -2,6

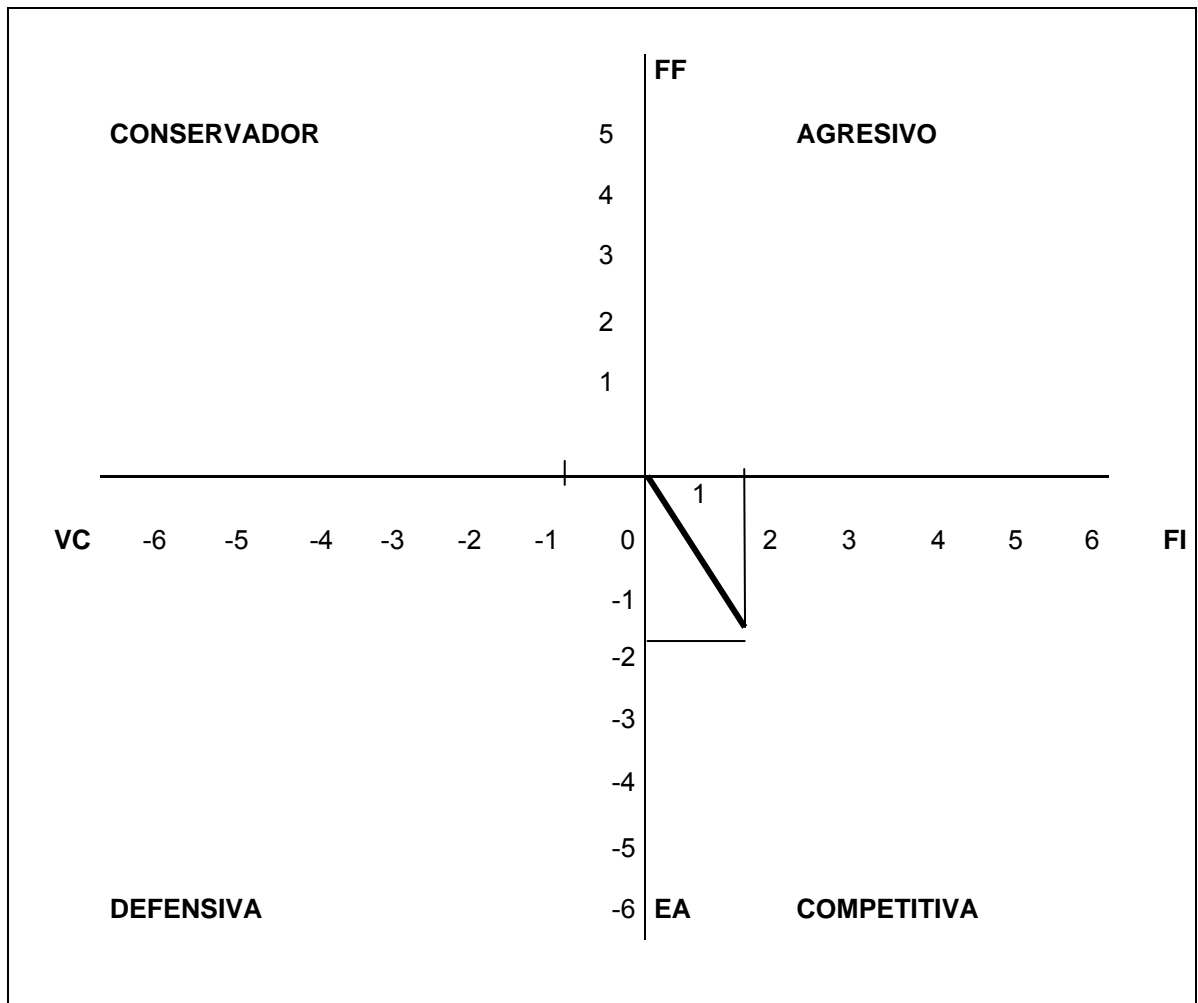
EA = -3,3

FI = +4,5

$$\Sigma \text{ Eje X : FI + VC} = 4,5 - 2,6 = 1,90$$

$$\Sigma \text{ Eje Y : FF + EA} = 2,0 - 3,25 = -1,25$$

Figura 14. Vector direccional de la matriz PEEA



El vector direccional está asociado al perfil competitivo, esto significa que la empresa Tecniacril, se comporta de manera estable en el sector.

Las estrategias recomendadas para esta situación son,

- 1) Penetración en el mercado
- 2) Desarrollo del mercado
- 3) Diversificación concéntrica
- 4) Consolidación Interna
- 5) Asociaciones

4.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE. La matriz CPE se emplea en la etapa de decisiones, está conformada por una sola técnica, utiliza la información de la etapa de entrada, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas. La matriz CPE usa la información obtenida en los análisis de la etapa 1 (DOFA) y los resultados del análisis de la adecuación en la etapa 2, para decidir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas.

A continuación se define y explican los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE:

1. Hacer una lista de las oportunidades. Amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
2. Adjudicar calificación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices de evaluación POAM y CPI.
3. Analizar las matrices DOFA y PEEA y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determinar los puntajes del atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo de una estrategia.

Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta; ¿Afecta este factor la elección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es si, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.

La escala de los puntajes del atractivo es:

- 1 = no es atractiva
- 2 = algo atractiva
- 3 = bastante atractiva
- 4 = muy atractiva.

Si la respuesta a la pregunta anterior es No, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcular los puntajes del atractivo total (PAT). Los puntajes del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso dos 2), por los puntajes del atractivo total (Paso 4) de cada fila.
6. Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. Sumar los puntajes del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cual es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las alternativas.

Las estrategias analizadas son:

E1: Diversificación concéntrica

E2: Desarrollo del mercado.

E3: Consolidación Interna

Cuadro 26. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE

Factores claves de éxito	Calif.	Diversificación concéntrica		Desarrollo del mercado		Consolidación interna	
		PA	PAT	PA	PAT	PA	PAT
FORTALEZAS (F)							
1. Participación en el mercado	4	4	16	4	16	2	4
2. Distribución	4	4	16	3	12	4	16
3. Ventas de productos	3	3	9	4	12	4	12
4. Fuerza de trabajo	4	4	16	4	16	3	12
5. Calidad	4	4	16	4	16	4	16
6. Nivel de escolaridad	2	2	4	2	4	3	6
7. Condiciones de trabajo	4	3	12	4	16	4	16
8. Clima laboral	4	3	12	4	16	4	16
DEBILIDADES (D)							
1. Análisis de clientes	4	4	16	4	16	2	8
2. Políticas de precios	4	4	16	4	16	2	8
3. Publicidad y promoción	4	4	16	4	16	3	12
4. Estados financieros	4	3	12	3	12	3	12
5. Estructura de costos	4	3	12	3	12	3	12
6. Razón de liquidez	4	4	16	3	12	3	12
7. Razón de endeudamiento	4	4	16	3	12	3	12
8. Control	3	4	12	4	12	4	12
OPORTUNIDADES (O)							
1. Niveles de productividad de los trabajadores	4	4	16	4	16	3	12
2. Nivel de ingreso disponible	3	4	12	4	12	3	9
3. Poder de negociación con los consumidores	4	4	16	4	16	2	6
4. Poder de negociación con los proveedores	4	4	16	4	16	2	8
5. Actitud hacia el trabajo	4	4	16	4	16	3	12
6. Estilo de vida	2	3	6	2	4	2	4
7. Actitud hacia el servicio al cliente	4	4	16	4	16	3	12
8. Herramientas de gestión administrativa	4	4	16	4	16	4	16
AMENAZAS (A)							
1. Inflación	3	4	12	2	6	4	12
2. Devaluación	4	4	16	3	12	4	16
3. Fluctuaciones de precios	3	3	9	3	9	2	6
4. Entrada potencial de nuevos competidores	4	4	16	1	4	2	16
5. Competidores existentes	4	4	16	4	16	2	8
6. Productos sustitutos	4	4	16	3	12	2	8
7. Cambio de gobierno	3	3	9	2	6	1	3
8. Productos innovadores	3	4	12	3	9	2	6
Total			437		402		340

Se puede concluir que la estrategia 1, que corresponde a Diversificación concéntrica, fue la que obtuvo un puntaje mayor de atracción equivalente a 437 puntos, lo anterior indica que Tecniacril, debe enfocar inicialmente su gestión hacia esta estrategia. Seguidamente, la empresa debe implementar la estrategia 2, que corresponde a desarrollo del mercado, teniendo en cuenta que ésta ocupó el segundo lugar con 402 puntos, finalmente deberá llevar a cabo la estrategia 3 que corresponde a consolidación interna, donde alcanzó el tercer lugar, puntaje con 340 puntos.

5 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Para Michael Porter, la estrategia competitiva consiste en adoptar medidas para encontrar una posición defendible en una industria, en aras de enfrentar con éxito las diferentes fuerzas competitivas, y de este modo, lograr un mayor rendimiento de las inversiones; aunque reconoce que las empresas han descubierto varios caminos para poder conseguir tal fin, mediante los cuales se puede superar a otras entidades.

5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

5.1.1 Diversificación concéntrica: Se requiere implementar productos y servicios relacionados con su especialización primaria. Es decir Tecniacril, debe aprovechar la tecnología al desarrollo de la industria de la construcción, donde se generen sistemas de adecuaciones en áreas libres, fachadas y divisiones móviles y electrónicas, sobre todo para termoformado de productos en acrílico y aluminio arquitectónico realizando investigación de mercados que conduzca a detectar las necesidades y usos de este tipo de productos.

5.1.2 Consolidación Interna: Desarrollar un proceso de integración de todo el personal tanto administrativo como operativo, definiendo los manuales de funciones, de procedimientos, control interno y seguridad industrial, de manera que se defina un orden de jerarquía de perfiles de cargo y responsabilidades de acuerdo a las necesidades del puesto. Así mismo, se diseñarán programas de desarrollo, capacitación, motivación, escala de ascensos e incentivos de personal, como también programas de reclutamiento y selección de personal nuevo, de acuerdo a la elaboración de productos de Tecniacril, para el termoformado en acrílico y aluminio arquitectónico, como domos en acrílico y policarbonato, fijos y corredizos para la adecuación de áreas libres, fachadas, baños, de edificaciones, empresas y casas de Bucaramanga.

5.1.3. Desarrollo de mercados: Para desarrollar el mercado Tecniacril requiere introducir los productos que ofrece en otras zonas de su área Metropolitana. Se trata entonces de buscar nuevos mercados en regiones o localidades cercanas y del perímetro, teniendo en cuenta la calidad de los productos y experiencia de sus trabajadores y sobre todo la capacidad operativa.

5.2 OBJETIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados que se espera lograr a largo plazo para hacer realidad la misión y la visión de la empresa Tecniacril. Por esta razón, se formula objetivos: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables, jerárquicos entre las áreas de la empresa y con un cubrimiento total hacia ella. En el desarrollo de su misión Tecniacril tendrá los siguientes objetivos corporativos para los próximos cinco años (2009 – 2014).

5.2.1 Para la estrategia diversificación concéntrica

General:

Buscar que Tecniacril, se mantenga como empresa líder y competitiva en calidad, eficiencia y experiencia en el mercado de termoformado de productos en acrílico y aluminio arquitectónico a nivel regional.

Específicos:

- √ Atraer nuevos grupos de compradores, ampliando el mercado de los productos de la empresa.
- √ Crear un nuevo producto con el fin de abrir y ampliar mas la cobertura del mercado.
- √ Orientarse hacia nuevos campos con el fin de rejuvenecer los productos.
- √ Identificar posibles alternativas de productos que la industria de los acabados arquitectónicos requiera.

5.2.2 Para la estrategia de desarrollo de mercados:

General:

Brindar herramientas necesarias en el mercado actual, desarrollando productos adecuados y que cumplan con las necesidades del consumidor, con el fin de ser una empresa líder en calidad, eficiencia y experiencia a nivel regional.

Específicos:

- √ Ampliar la cobertura de los productos y servicios en las zonas aledañas de Bucaramanga y área Metropolitana, aprovechando su cercanía.
- √ Asimilar métodos y herramientas de éxito para la promoción de los productos de la empresa.
- √ Obtener mayor liderazgo en el sector de los acabados arquitectónicos.

- √ Diseñar un plan publicitario y agresivo mediante la creación de estrategias encaminadas a obtener reconocimiento e imagen de Tecniacril.

5.2.3 Para la estrategia de consolidación interna.

General:

Tecniacril necesita documentar sus procesos tanto operativos como administrativos, por tal razón se debe implementar un programa de mejoramiento continuo, que fortalezca la imagen corporativa de la empresa.

Específicos.

- √ Contar con un equipo humano, altamente competitivo con las mejores cualidades y calidades, comprometido con la empresa.
- √ Documentar funciones o procedimientos de cada uno de los cargos.
- √ Realizar programas de capacitación para el personal de la empresa, con el fin de incentivar las labores diarias.
- √ Diseñar un portafolio de productos y servicios.
- √ Establecer el organigrama de la empresa.
- √ Elaborar un plan de control de inventarios y herramientas.
- √ Diseñar un registro de clientes para conocer el incremento de los mismos cada año.

5.3 METAS

Las metas son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Las metas representan la base para la asignación de recursos. Es la forma por medio de la cual las metas fijas van a lograrse:

1. Son guías para la toma de decisiones;
2. Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia".

5.3.1 Metas para la estrategia diversificación concéntrica

- √ Incrementar anualmente una nueva línea de productos requeridos para realizar proyectos de acabados arquitectónicos en el sector de la construcción y áreas afines.
- √ Diseñar para el primer semestre del año 2010, un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir al mercado los productos requeridos por los clientes.
- √ Adquirir nuevas herramientas tecnológicas para el primer trimestre del año 2010, con el fin de elaborar productos afines con su actividad económica.
- √ Realizar en el segundo semestre del año 2009, procesos de investigación de desarrollo de nuevos productos y actualización de los actuales.

5.3.2 Metas para el Desarrollo de mercados.

- √ Aumentar las ventas anuales en un 5% en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana, a través de la venta de productos del termoformado en acrílico y aluminio arquitectónico que satisfagan las necesidades y expectativas de calidad, precio, cantidad y oportunidad de respuesta.
- √ Utilizar anualmente el 2% del valor de las ventas anuales, para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación, y dar a conocer el portafolio de productos y servicios que ofrece Tecniacril, en el mercado de las personas que desarrollan proyectos de construcción y afines en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

- √ Crear un portal en Internet o página Web, que dimensione su portafolio de productos y servicios que ofrece Tecniacril.
- √ Realizar cada trimestre una actualización de la base de datos, para conocer la situación de los clientes y así mismo la competencia.

5.3.3 Metas para la consolidación interna.

- √ A finales de 2009, comprar equipos de computo e información para sistematizar los estados financieros de Tecniacril
- √ Llevar a cabo anualmente la actualización del software y los equipos que así lo requieran.
- √ En el segundo semestre del año de 2.009, solicitar al SENA, capacitación para sus directivos en áreas administrativas y de gestión.
- √ Solicitar aprendices o estudiantes de Universidades para la elaboración y actualización de manuales de procedimientos, perfil del cargo y manual de funciones, sistemas de control, diseños de planta, mejoramiento de procesos manual de seguridad industrial, para el primer trimestre de 2010.
- √ Diseñar un plan de motivación e incentivos para el personal y clientes de la empresa, para que siempre tengan disponibilidad y compromiso.

5.4 POLÍTICAS

Las políticas son la forma, por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. También son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización,

o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Las políticas definidas para apoyar el direccionamiento estratégico de la empresa Tecniacril para el cumplimiento de su visión, misión, objetivo, estrategias y metas son:

5.4.1 Políticas para la estrategia diversificación concéntrica

- √ Suministrar garantía de un año para los productos elaborado y entregado por Tecniacril, según sea el caso.
- √ Realizar anualmente capacitación del personal en cuanto a la nueva maquinaria que se adquiera para la elaboración del producto.
- √ Investigar las debilidades y las fortalezas de la competencia.
- √ Desarrollar estrategias preventivas para evitar el desperdicio de materia prima.

5.4.2 Políticas para la estrategia de desarrollo de mercado

- √ De acuerdo a los planes de publicidad y promoción resaltar la misión y la visión de Tecniacril.
- √ Las ventas se realizarán en estricto contado para clientes esporádicos, y para clientes especiales se manejará una política de descuentos y formas de pago fijadas por la gerencia.
- √ Aumentar la participación en el mercado mediante una sana competencia.
- √ Realizar una evaluación periódica de las campañas publicitarias realizadas para promocionar la empresa.
- √ Los productos de Tecniacril serán de excelente calidad y estarán respaldados por servicios de mantenimiento.

5.4.3 Políticas para la estrategia de Consolidación interna

- √ Todos los funcionarios deben disponer del tiempo necesario para participar en los programas de capacitación.
- √ Trimestralmente se debe evaluar al personal de la empresa para conocer sobre su evolución en los programas de capacitación.
- √ Todos los productos que ofrece Tecniacril deberá contar con un manual o instructivo de instalación.
- √ Se buscará permanentemente actualización y rediseño tanto para la maquinaria utilizada para la elaboración de los productos, como para el almacenamiento de la información.
- √ Todos y cada uno del personal que labora en Tecniacril que tiene contacto con los clientes deberá desarrollar una excelente labor de atención y servicio.

5.5 PLAN DE ACCIÓN

El plan operativo comprende los planes de acción o tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias, de manera que permita su monitoria, seguimiento y evaluación; en el cual se identifican las acciones, el tiempo, la inversión y los indicadores (véase cuadro 27).

Cuadro 27 Plan de acción

Estrategia 1. Diversificación concéntrica				
Acciones	Responsables	Tiempo	Inversión	Indicadores
Elaborar un plan de publicidad y promoción para introducir al mercado los productos nuevos o con modificaciones.	Gerente	Enero a Julio 2010	\$3.000.000	DCA = $\frac{\text{clientes registrados}}{\text{Clientes actuales}} \times 100$
Adicionar maquinaria para la elaboración del producto en el termoformado	Gerente	Enero a Marzo 2010	\$10.000.000	CI = $\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$ PT = $\frac{\# \text{ Unidades producidas}}{\text{Capacidad instalada}} \times 100$
Elaborar un plan de investigación para identificar las debilidades y fortalezas de la competencia, con el fin de crear nuevos productos y estar actualizado con los existentes.	Gerente	Julio a Diciembre de 2009	\$4.000.000	DCA = $\frac{\text{Competidores registrados}}{\text{Competidores actuales}} \times 100$ NP = $\frac{\text{Productos actuales}}{\text{Producto nuevos}} \times 100$
Realizar plan de financiamiento para la implementación del plan de acción	Gerente y Asesor Financiero	Enero 2010	\$2.500.000	RL = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$ RE = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo total}} \times 100$

Estrategia 2. Desarrollo del mercado				
Acciones	Responsables	Tiempo	Inversión	Indicadores
Contar con una base de datos para conocer los clientes y la competencia	Gerente	Julio a Diciembre de 2009	\$20.000	DC = $\frac{\text{Datos de clientes actuales}}{\text{Datos nuevos registrados}}$ DC = $\frac{\text{Datos de competidores actual}}{\text{Nuevos competidores}}$
Crear un portal de internet	Gerente y asesor	Julio a Diciembre de 2009	\$1.500.000	TV = $\frac{\text{Visitantes actuales}}{\text{Nuevos visitantes}} \times 100$
Diseñar un plan de mercadeo para identificar debilidades de la competencia y aprovechar oportunidades del sector	Gerente	Enero a Abril de 2010	\$900.000	DCA = $\frac{\text{Clientes registrados}}{\text{Clientes actuales}} \times 100$
Diseño y aplicación de la encuesta de satisfacción al cliente.	Gerente	Diciembre de 2009	\$40.000	GC = $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$

Estrategia 3. Consolidación interna				
Acciones	Responsables	Tiempo	Inversión	Indicadores
Formular y socializar los elementos de la filosofía empresarial: misión, visión y valores corporativos.	Gerente	Julio a Diciembre de 2009	\$20.000	$\text{CFC} = \frac{\text{empleados que saben de la filosofía}}{\text{Empleados totales}} \times 100$ $\text{ED} = \frac{\text{empleados que cumplen sus funciones}}{\text{Empleados totales}} \times 100$ $\text{SC} = \frac{\text{empleados contratados con perfil}}{\text{Empleados totales}} \times 100$
Diseño y divulgación de la organización: manual de funciones, perfil de cargos, manuales de procedimientos	Todo el personal	De Julio a Diciembre de 2009	\$30.000	$\text{CO} = \frac{\text{empleados que conocen la empresa}}{\text{Empleados totales}} \times 100$ $\text{ED} = \frac{\text{empleados que cumplen sus funciones}}{\text{Empleados totales}} \times 100$
Crear un programa de capacitación y motivación para el personal	Todo el personal	De Julio a Diciembre de 2009	\$700.000	$\text{AC} = \frac{\text{empleados certificados en capacitación}}{\text{Empleados totales}} \times 100$
Compra de equipos de computo y sistematización para la contabilidad	Gerente	Agosto de 2009	\$2.000.000	$\text{RL} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$
Capacitación del personal para la aplicación de la estrategia del océano azul	Todo el personal y asesor	Enero a Marzo de 2010	\$3.000.000	$\text{AC} = \frac{\text{empleados certificados en capacitación}}{\text{Empleados totales}} \times 100$

5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

La evaluación y seguimiento del plan de acción, se propone a través del cálculo de cada indicador, con el fin de identificar las acciones que requieren mejoras y realizar los correctivos necesarios, todo esto a cargo del señor Jorge Humberto Jiménez Carrillo gerente de Tecniacril. Se debe elaborar un plan realista de evaluación de resultados y establecimiento de referencias, a través de indicadores estadísticos comparables y resultados de investigación, para dar seguimiento a la aplicación de los objetivos y metas del presente Plan de Acción.

Para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados indicadores de gestión. Un indicador de gestión es un término que representa unas variables sujetas a medición y cuyo índice representa el valor de la relación entre el logro esperado y el logro alcanzado. Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

A continuación se presenta los indicadores recomendados para cada estrategia para el seguimiento del plan propuesto.

5.6.1 Estrategia 1. Indicadores de diversificación concéntrica. A continuación, se muestran los indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación de la estrategia de diversificación concéntrica:

Datos cliente actuales

$$DCA = \frac{\text{clientes registrados}}{\text{Clientes actuales}} \times 100$$

Capacidad instalada

$$CI = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$$

Producción total

$$PT = \frac{\# \text{ Unidades producidas}}{\text{Capacidad instalada}} \times 100$$

Datos de competencia actuales

$$DCA = \frac{\text{Competidores registrados}}{\text{Competidores actuales}} \times 100$$

Nuevos productos

$$NP = \frac{\text{Productos actuales}}{\text{Productos nuevos}} \times 100$$

Razón de liquidez

$$RL = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$$

Razón de endeudamiento

$$RE = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Los resultados de los indicadores se interpretarán así:

De 0 a 25%: malo

De 26 a 50%: regular

De 51 a 75%: bueno

De 76 a 100%: excelente

5.6.2 Estrategia 2.Indicadores de desarrollo de mercado. A continuación, se muestran los indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación de la estrategia de desarrollo de mercado:

Datos de clientes

$$DC = \frac{\text{Datos de clientes actuales}}{\text{Datos nuevos registrados}}$$

Datos de competidores

$$DC = \frac{\text{Datos de competidores actuales}}{\text{Nuevos competidores}}$$

Total visitantes

$$TV = \frac{\text{Visitantes actuales}}{\text{Nuevos visitantes}} \times 100$$

Datos de clientes actuales

$$DCA = \frac{\text{clientes registrados}}{\text{Clientes actuales}} \times 100$$

Grado de satisfacción de clientes

$$GC = \frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$$

Los resultados de los indicadores se interpretarán así:

De 0 a 25%: malo

De 26 a 50%: regular

De 51 a 75%: bueno

De 76 a 100%: excelente

5.6.3 Estrategia 3. Indicadores de la consolidación interna. A continuación, se muestran los indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación de la estrategia de consolidación interna:

Conocimiento de la filosofía corporativa

$$CFC = \frac{\text{empleados que saben de la filosofía}}{\text{Empeados totales}} \times 100$$

Evaluación de desempeño

$$ED = \frac{\text{empleados que cumplen sus funciones}}{\text{Empleados totales}} \times 100$$

Selección de candidatos

$$SC = \frac{\text{empleados contratados para llenar un perfil}}{\text{Empleados totales}} \quad X \quad 100$$

Conocimiento de la organización

$$CO = \frac{\text{empleados que conocen la empresa}}{\text{Empleados totales}} \quad X \quad 100$$

Aprobación de capacitación

$$AC = \frac{\text{empleados certificados en capacitación}}{\text{Empleados totales}} \quad X \quad 100$$

Razón de liquidez

$$RL = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \quad X \quad 100$$

Los resultados de los indicadores se interpretarán así:

De 0 a 25%: malo

De 26 a 50%: regular

De 51 a 75%: bueno

De 76 a 100%: excelente

CONCLUSIONES

- La planeación estratégica aplicada en Tecniacril, es un mecanismo gerencial de planeación que le permitirá a la empresa, proyectar sus objetivos fundamentales a largo plazo, creando estrategias básicas y proponer alternativas que sirven para disminuir las debilidades y amenazas utilizando las oportunidades y fortalezas que sobresalen en la compañía.
- Al realizar la auditoría externa se evaluaron factores como: fuerzas económicas, competitivas, sociales y culturales, políticas y legales, y por último las tecnológicas; seguidamente se elaboro la matriz POAM la cual arrojó un resultado de 2,33 informando que la compañía presenta una amenaza menor frente al medio externo, donde permitió destacar oportunidades como: niveles de productividad de los trabajadores, poder de negociación con los consumidores, poder de negociación con los proveedores, actitud hacia el trabajo, actitud hacia el servicio al cliente, entre otras. Así mismo, se identificaron amenazas como: Inflación, devaluación, fluctuaciones de precios, entrada potencial de nuevos competidores, competidores existentes, productos sustitutos, entre otros.
- De la misma forma se evaluó la auditoría interna, analizando factores como: gerencial, de mercados, financiera, de productos y talento humano, por consiguiente, se elaboró la matriz PCI dando como resultado 1,79 representando una debilidad crítica para Tecniacril. De la misma forma, se evidenciaron debilidades como: planificación, organización, control, estructura del área de mercados, políticas de precios, publicidad y promoción, estados financieros el cual es muy importante para cualquier

compañía, entre otros. Y por otra parte se identificaron fortalezas como: participación en el mercado, distribución, fuerza de trabajo, calidad, entre otros.

- Por otro lado, se elaboró el direccionamiento estratégico, formulando la visión, la misión y los valores corporativos. Adicionalmente se realizó el análisis y selección de estrategias, elaborando la matriz DOFA donde se identificaron estrategias FO: penetración del mercado y desarrollo del mercado; estrategias DO: consolidación interna; estrategias FA: diversificación concéntrica; y estrategias DA: asociaciones o alianzas estratégicas.
- Seguidamente se analizó la matriz PEEA donde se recomendaron las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado, diversificación concéntrica, consolidación Interna, y asociaciones. Luego se realizó la matriz CPE para dar un orden a las estrategias así: estrategia 1. Diversificación concéntrica, estrategia 2. Desarrollo del mercado, estrategia 3. Consolidación Interna.
- Finalmente, se seleccionaron las opciones estratégicas formulando objetivos, metas, políticas y el correspondiente plan de acción para cada una de ellas; donde se identifican las acciones, los responsables, el tiempo, la inversión y los indicadores, los cuales fueron definidos en los mecanismos de evaluación y seguimiento del mismo.

RECOMENDACIONES

- ◆ Antes de realizar cualquier acción o proceso de cambio la empresa deberá contar con la aprobación por parte del gerente de Tecniacril.
- ◆ Una vez aprobada la propuesta, deberá realizarse una reunión con todos los empelados para dar a conocer el proyecto e informar como participaran en la puesta en marcha.
- ◆ Se recomienda dar a conocer y socializar la misión, visión, valores corporativos y los planes de acción, con el fin de que todos los empleados de Tecniacril logren los objetivos trazados.
- ◆ Las estrategias propuestas en el proyecto deben llevarse a cabo en su totalidad, teniendo en cuenta las nuevas perspectivas del mercado.
- ◆ Se espera que el presente proyecto sirva de guía y apoyo para empresas que presenten deficiencias en la planeación a largo plazo; creando mecanismos de supervivencia y competitividad a través del direccionamiento estratégico.
- ◆ Las metas propuestas en la implementación de cada estrategia deben cumplirse estrictamente, al igual que obtener retroalimentación de los resultados.
- ◆ El desarrollo del mercado es una estrategia innovadora que puede producir incertidumbre de su real beneficio para la empresa, pero ésta es necesaria

debido a que se le hace frente a la competencia más fuerte constituida por los productos sustitutos que puede ofrecer el mercado.

- ◆ Tecniacril deberá realizar permanentemente un análisis de costos de cada una de sus actividades, de tal forma que le permita situarse en el mercado a través de las líneas de acción mas rentables.
- ◆ Elaborar un seguimiento del presupuesto general, que permita maximizar los recursos en el cumplimiento de las estrategias.
- ◆ Realizar constantemente la matriz del perfil competitivo, con el fin de mantener en alerta los factores de éxito en la industria y así preveer cambios inesperados.

BIBLIOGRAFIA

BANCO DE LA REPÚBLICA. Marzo de 2009.

BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. INSED. Bucaramanga, Enero, 2005.

BOLETIN DE PRENSA. FINANCIACION DE VIVIENDA II trimestre de 2009. Bogotá, D. C.

CAMACOL. Sector de la Construcción con énfasis en la vivienda.

CAMARA DE COMERCIO. Construcción área licenciada – obras nuevas en proceso AMB. Bucaramanga, 2009.

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo editorial LEGIS. Colombia, 1988.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. 2.009

_____. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. PIB Edificaciones. Bogotá, marzo de 2009.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Licencias de construcción. Bogotá, marzo de 2009.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Importaciones y balanza comercial. Bogotá, marzo de 2009.

_____. Comunicado de prensa DANE. Comunicado de prensa. Índice de precios al consumidor IPC Marzo de 2009.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Índice de costos de la construcción de vivienda ICCV. Bogotá, Agosto Marzo de 2009.

GARRIDO, Santiago. Planeación estratégica. Mc Graw Hill. Año de edición

JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia, 2000.

NIÑO LOPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de mercadeo. IREDI. Bucaramanga. Marzo, 1995.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de mercadeos. FEDI. Bucaramanga, 1994.

PROYECTO DE GRADO, Universidad Industrial de Santander, Gestión empresarial - Planeación estratégica para la empresa Luna Sánchez Ltda.

WEBGRAFIA

<http://es.wikipedia.org/wiki/Arquitectura>

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/4729/lcl1348.pdf>

http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-11-21/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4678366.html

<http://www.elespectador.com/articulo145500-fuerte-caida-de-comercio-industria-y-construccion-advierte-banrepublica>

<http://lanota.com/index.php/Variacion-PIB.html>

<http://www.vanguardia.com/economia/local/32591>

http://www.camacolcaldas.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=1

http://www.camacol.org.co/adminSite/Archivos/EE_Coy20090309024349.pdf

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=32&id=28&Itemid=140

<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/inflacion/2009/marzo.pdf>

http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ipc_dic08.pdf

http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ipvn_IVtrim08.pdf

http://www.colombiamania.com/finanzas/index_finanzas/30_devaluacion.html

<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Consecuencias-de-la-devaluacion-en-Colombia.html>

<http://www.economias.com/2008-02-27/488/un-estudio>

http://www.tendencias21.net/Simplificar-las-funciones-baja-la-productividad-del-trabajador_a1775.html

<http://www.escuelaing.edu.co/documentos/finanzasparaconstructores>

<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/14562161-66.pdf>

<http://www.cleba.org.co/documentos/articulo.pdf>

www.cdmb.gov.co/.../D3.4%20SOCIOCULTURAL%20Y%20FUNCIONAL.doc

<http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

http://www.findeter.gov.co/aymsite/aym_index.php?&option=servicios&pag_cat_id=1&pag_id=157&alr=aymsoft&

http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULOWEBNOTA_INTORIOR_PORTA-5308467.html

http://www.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/4/articulos/livington_sarmiento.html

http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeoactitud_y_modelos_de_servicio.php

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim08.pdf

<http://www.urosario.edu.co/investigacion/tomo2/fasciculo11/vivienda3.html#>

<http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/inicio/archivo/10049-colombia-en-recesion-pib-del-primer-trimestre-en-06.html>

http://www.camacolcaldas.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=1

<http://actualicese.com/editorial/especiales/>

http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/otroscolumnistas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5568932.html

http://wikitecno.wikispaces.com/file/view/u4_proceso_tecnologico.pdf

<http://www.monografias.com/trabajos54/tecnologia-empresa-privada/>

<http://estrategiasynegocios.files.wordpress.com/2006/11/la-estrategia-del-oceano-azul.pdf>

ANEXO A
FORMATO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Objetivo: Identificar el estado actual de la empresa Tecniacril ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en las áreas gerencial, comercial, producción, talento humano y financiera.

1. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1.1 Razón Social:	1.1.2 NIT:
1.1.3 Municipio:	1.1.4 Dirección:
1.1.5 N° Propietarios	1.1.6 Teléfono:
1.1.7 Ventas mensuales promedio:	1.1.8 Tempo de labores:
INFORMACIÓN DEL GERENTE	
1.1.9 Edad del Gerente	1.1.10 Años en la Industria
1.1.11 Nivel de preparación académica del gerente:	
1.2 ÁREA GERENCIAL	
1.2.1 ORGANIZACIÓN	
<input type="checkbox"/> ¿Existe un organigrama explícito?	
<input type="checkbox"/> Número de trabajadores promedio en la empresa	
<input type="checkbox"/> Se dispone de un manual de procedimientos	
<input type="checkbox"/> Se dispone de un manual de funciones	
<input type="checkbox"/> Se han definido sistemas de control y evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación el cumplimiento de los siguientes requisitos por parte de la empresa: <input type="checkbox"/> Registro de la Cámara de Comercio <input type="checkbox"/> Registro Mercantil <input type="checkbox"/> Inscripción ante la administración de impuestos <input type="checkbox"/> Inscripción ante una caja de compensación familiar, SENA e ICBF <input type="checkbox"/> Inscripción ante una administradora de riegos profesionales <input type="checkbox"/> Inscripción de los empleados al sistema nacional de seguridad social <input type="checkbox"/> Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio <input type="checkbox"/> Certificación Ambiental 	
1.2.2. PLANEACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación con que elementos cuenta la empresa: <input type="checkbox"/> La empresa tiene una visión definida y divulgada <input type="checkbox"/> La empresa a definido su misión en forma explícita <input type="checkbox"/> La empresa ha establecido objetivos y estrategias globales <input type="checkbox"/> Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa <input type="checkbox"/> Se han definido indicadores de gestión definidos 	
1.2.3 CONTROL	
<ul style="list-style-type: none"> • Señale a continuación las actividades que identifican a su empresa <input type="checkbox"/> Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos <input type="checkbox"/> Hay alguna área específica responsable del control interno ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> Hacen falta más controles que garanticen la productividad 	

<ul style="list-style-type: none"> • La empresa realiza investigación de mercados: SI () NO () • En que aspectos: <ul style="list-style-type: none"> () Tamaño y características de su mercado objetivo () Consumidor y sus características () Canales de distribución () Competidores 												
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de estadísticas de venta: Si () NO () • Cuales estadísticas posee: <ul style="list-style-type: none"> () Número de distribuciones atendidas () Unidades vendidas por línea de producto () Número de clientes nuevos () Ventas por clientes mayoristas () Ventas por zona () Ventas por crecimiento () Crecimiento del mercado 												
<ul style="list-style-type: none"> • Cuales son las variedades de producto que la empresa posee: <table style="width: 100%; border: none;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">1. _____</td> <td style="width: 50%;">4. _____</td> </tr> <tr> <td>2. _____</td> <td>5. _____</td> </tr> <tr> <td>3. _____</td> <td>6. _____</td> </tr> </tbody> </table> • Ordene de mayor a menor la línea de producto que presenta mayor cantidad de ventas en la actualidad. <table style="width: 100%; border: none;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">1. _____</td> <td style="width: 50%;">4. _____</td> </tr> <tr> <td>2. _____</td> <td>5. _____</td> </tr> <tr> <td>3. _____</td> <td>6. _____</td> </tr> </tbody> </table> 	1. _____	4. _____	2. _____	5. _____	3. _____	6. _____	1. _____	4. _____	2. _____	5. _____	3. _____	6. _____
1. _____	4. _____											
2. _____	5. _____											
3. _____	6. _____											
1. _____	4. _____											
2. _____	5. _____											
3. _____	6. _____											
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos: <ul style="list-style-type: none"> () Protege el producto en su camino hacia el consumidor () Brinda protección después de comparar el producto () Hace parte del programa de mercadeo en la empresa () Utiliza algún material no amigable con el medio ambiente 												
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos poseen etiquetas: SI () NO () • Marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos. <ul style="list-style-type: none"> () Señala la ciudad de proveniencia () Tiene algún distintivo ambiental () Ofrece información sobre la composición del producto () Ofrece información sobre las características del producto () Contiene el código de barras del producto. 												
<ul style="list-style-type: none"> • Señale a continuación el principal elemento en que se basa la empresa para la fijación de precios: <ul style="list-style-type: none"> () El costo de producción más un margen de utilidad () De acuerdo a un objetivo de venta establecido () De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido () De acuerdo a los precios de la competencia 												
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre: <ul style="list-style-type: none"> () La competencia cumple normas técnicas y ambientales () Conoce las variedades de los productos de la competencia () Conoce los canales de distribución de venta que utiliza la competencia () Conoce las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes () Conoce los precios de los productos de la competencia () Conoce las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia 												

<input type="checkbox"/> Empresas profesionales de búsqueda	<input type="checkbox"/> Universidades
• Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores: SI () NO ()	
• Se practica examen médico periódicamente al personal: SI () NO ()	
• Qué criterios se toman para selección del personal:	
•Cuál es la política que se sigue para la contratación:	
• La empresa realiza jornadas de capacitación y promoción al personal: SI () NO ()	
• Marque a continuación en que áreas capacita al personal:	
<input type="checkbox"/> Administrativa	Otros: _____ Cuales: _____
<input type="checkbox"/> Ventas	
<input type="checkbox"/> Procesos de Producción	
<input type="checkbox"/> Sistemas de Calidad	
• Marque a continuación los programas que se llevan a cabo en la empresa:	
<input type="checkbox"/> Seguridad industrial	
<input type="checkbox"/> Salud Ocupacional	
<input type="checkbox"/> Servicio médico	
• Se tiene registro de accidentes y sus causas: SI () NO ()	
• Existen comités de seguridad e higiene: SI () NO ()	
• Son adecuadas las condiciones de trabajo: SI () NO ()	
• Se da a conocer a los empleados la importancia de la salud ocupacional: SI () NO ()	
1.6 ÁREA FINANCIERA	
• Nivel de Endeudamiento Valor de los activos totales de la empresa: Valor de los pasivos totales:	
• Liquidez: Valor de las ventas actuales: Valor ventas a crédito Valor promedio de la cuentas por cobrar:	
• Costeo de la producción: Número de referencias existentes en la empresa: Se utiliza algún sistema técnico de costeo en la empresa: SI () Qué sistema utiliza: _____ NO () Como costea: _____	
• Utiliza un sistema técnico contable en su empresa: SI () NO ()	
• La empresa produce alguna información financiera respecto al Estado de pérdidas y ganancias, Balance General y flujo de efectivos: SI () NO ()	
• Utiliza un sistema técnico de presupuestos: SI () NO ()	
• Tiene su empresa políticas de crédito, sobre:	
<input type="checkbox"/> Cupo por cliente	<input type="checkbox"/> Condiciones de pago
<input type="checkbox"/> Descuento por volumen	<input type="checkbox"/> Descuento por pronto pago
<input type="checkbox"/> Cancelación del crédito	
• Número de proyectos emprendidos en los últimos tres años:	
• Nombre algunos proyectos:	

ANEXO B

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

La siguiente encuesta busca identificar fortalezas y debilidades de La empresa Tecniacril en el área de Talento Humano. Se sugiere que la información consignada sea lo más sincera posible.

1. ¿Qué tipo de empleado es?

Administrativo _____

Operativo: _____

2. Años de antigüedad:

Menos de 1 año _____

De 1 a 5 año _____

De 5 a 10 años _____

De 10 a 15 años _____

De 15 a 20 años _____

De 20 a 25 años _____

Más de 25 años _____

3. Edad Entre 20y 30 años _____
 Entre 31 y 40 años _____
 Más de 41 años _____

4. Nivel de Educación

Primaria _____

Bachiller _____

Técnico _____

Universidad _____

Postgrado _____

Otros _____

5. ¿Cuál de los siguientes aspectos conoce de la empresa?

Manual de Procedimientos _____

Manual de Funciones _____

Organigrama _____

Reglamento Interno _____

Misión _____

Visión _____

6. ¿Cómo evalúa el clima laboral?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

7. ¿Considera que existen líneas claras de autoridad en La empresa?:

Si ____ No ____

8. La empresa realiza jornadas de integración al personal:

Si ____ No ____ Nombre una actividad _____

9. Como considera su entorno de trabajo:

Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____

10. ¿Considera que cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?: Si ____ No ____ Porque _____

11. ¿Recibe capacitación necesaria para realizar su trabajo?:

Si ____ No ____ porque ____

12. ¿Como evalúa los siguientes aspectos de La empresa?:

	Adecuado	Inadecuado	Porque
Infraestructura física	_____	_____	_____
Maquinaria	_____	_____	_____
Equipos de Comunicación	_____	_____	_____
Sistematización	_____	_____	_____

13. ¿Cuál considera la principal fortaleza y debilidad de la empresa?

Fortaleza: _____

Debilidad: _____

14. ¿Qué proyecto cree que la empresa debe ejecutar ? _____
