

**PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA JJ EQUIPOS
INDUSTRIALES S. A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

YOMARA OSMA GUALDRÓN

CLAUDIA CECILIA CORREA MEJÍA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2.006

**PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA JJ EQUIPOS
INDUSTRIALES S. A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

YOMARA OSMA GUALDRÓN

CLAUDIA CECILIA CORREA MEJÍA

**Proyecto de grado para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial**

**DIRECTOR
Orlando Ordóñez Plata
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2.006

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ASPECTOS GENERALES	3
1.1 JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.	3
1.1.1 Reseña histórica de la empresa.	3
1.1.2 Objeto social. El objeto social de la sociedad es:	5
1.1.3 Misión	5
1.1.4 Visión	6
1.1.5 Políticas	6
2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	7
2.1 EMPLEADOS	7
2.1.1 Objetivo general.	7
2.1.2 Objetivos específicos.	7
2.1.3 Tipo de investigación	8
2.1.4 Sistemas de recolección de información	8
2.1.5 Población.	8
2.1.6 Muestra.	9
2.1.7 Presentación de resultados.	9
2.2 CLIENTES REALES	15
2.2.1 Objetivo general.	15
2.2.2 Objetivos específicos.	15
2.2.3 Tipo de investigación.	16
2.2.4 Sistemas de recolección de información.	16
2.2.5 Población.	16
2.2.6 Muestra.	17

2.2.7	Tabulación y presentación de resultados.	17
	Cuadro 9. Razón por la cual compra los productos de la empresa.	23
2.3	CLIENTES POTENCIALES	27
2.3.1	Objetivo general.	27
2.3.2	Objetivos específicos.	28
2.3.3	Tipo de investigación.	28
2.3.4	Sistemas de recolección de información.	28
2.3.5	Población.	29
2.3.6	Muestra.	29
2.3.7	Tabulación y presentación de resultados.	29
	Cuadro 19. Proveedor actual.	32
2.4	COMPETIDORES	35
2.4.1	Objetivo general.	35
2.4.2	Objetivos específicos.	35
2.4.3	Tipo de investigación.	36
2.4.4	Sistemas de recolección de información.	36
2.4.5	Población.	36
2.4.6	Muestra.	37
2.4.7	Tabulación y presentación de resultados.	37
3.	AUDITORÍA O EVALUACIÓN EXTERNA	47
3.1	FACTOR ECONÓMICO	47
3.1.1	Inflación.	47
3.1.2	Tasa de cambio	47
3.1.3	Producto interno bruto	48
3.1.4	Desempleo.	49
3.1.5	Importaciones	50
3.2	FACTOR COMPETITIVO	51

3.3 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL	55
3.3.1 Constitución de empresas.	55
3.3.2 Usos y especificaciones de los equipos industriales	56
3.3.3 Actitud frente a la compra de equipos industriales	56
3.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL	57
3.4.1 Legislación de importación	57
3.4.2 Tratado de libre comercio.	58
3.4.3 Reformas tributarias y laborales	58
3.5 FACTOR TECNOLÓGICO	59
3.5.1 Productos y servicios innovadores	59
3.5.2 Sistematización de la información	60
3.6 MATRIZ DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	60
4. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA	63
4.1 AUDITORÍA GERENCIAL	63
4.1.1 Planeación.	63
4.1.2 Organización.	63
4.1.3 Dirección.	64
4.1.4 Control.	65
4.2 AUDITORÍA DE MERCADOS	65
4.2.1 Producto	65
4.2.2 Precio	68
4.2.3 Plaza.	68
4.2.4 Promoción	70
4.2.5 Investigación de mercados	71
4.2.6 Competencia.	72
4.3 AUDITORÍA FINANCIERA	72
4.4 AUDITORÍA DEL SERVICIO	73

4.4.1	Prestación del servicio	73
4.4.2	Distribución de planta.	74
4.4.3	Tecnología.	74
4.4.4	Capacidad.	75
4.4.5	Control de calidad.	76
4.4.6	Proveedores	77
4.5	AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO	77
4.5.1	Cantidad.	77
4.5.2	Calidad.	78
4.5.3	Manual de funciones y perfil de cargos	79
4.5.4	Tipo de contrato y asignación salarial.	85
4.5.5	Condiciones de trabajo	85
4.5.6	Motivación e incentivos.	86
4.6	MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	86
5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	89
5.1	MISIÓN	89
5.2	VISIÓN	89
5.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	90
5.4	ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	91
5.4.1	Matriz DOFA.	91
5.4.2	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones	93
5.4.3	Matriz cuantitativa de planeación estratégica.	96
6.	OPCIONES ESTRATÉGICAS	99
6.1	OPCIONES ESTRATÉGICAS	99
6.1.1	Estrategia 1: consolidación interna	99
6.1.2	Estrategia 2: desarrollo del servicio	99
6.1.3	Estrategia 3: diversificación concéntrica.	99

6.2 OBJETIVOS	100
6.2.1 Estrategia 1: consolidación interna	100
6.2.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio	100
6.2.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica.	100
6.3 METAS	100
6.3.1 Estrategia 1: consolidación interna.	100
6.3.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio.	102
6.3.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica.	103
6.4 POLÍTICAS	103
6.4.1 Estrategia 1: consolidación interna.	105
6.4.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio.	105
6.4.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica.	107
6.5 PLAN DE ACCIÓN	107
6.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	111
6.6.1 Estrategia 1: consolidación interna	111
6.6.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio	112
6.6.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica	113
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	120

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Producto más comprado.	17
Cuadro 2. Evaluación de los productos de la empresa.	18
Cuadro 3. Servicios que debe ofrecer la empresa.	19
Cuadro 4. Líneas de productos que debe ofrecer la empresa.	20
Cuadro 5. Conocimiento de las diferentes marcas de la empresa.	20
Cuadro 6. Beneficio con promociones de la empresa.	21
Cuadro 7. Promociones que le gustaría que la empresa ofreciera.	22
Cuadro 8. Medio por el cual conoció la empresa.	22
Cuadro 10. Evaluación de los precios de la empresa.	24
Cuadro 11. Evaluación del servicio de la empresa.	24
Cuadro 12. Aspecto que debe mejorar la empresa.	25
Cuadro 13. Conocimiento del servicio de alquiler prestado por la empresa.	26
Cuadro 14. Conocimiento de otras empresas que comercializan productos iguales.	26
Cuadro 15. Recomendación de la empresa.	27
Cuadro 16. Equipos industriales comprados.	30
Cuadro 17. Cantidad de compras al año.	30
Cuadro 18. Aspecto tenido en cuenta al momento de comprar.	31
Cuadro 20. Evaluación del servicio recibido.	32
Cuadro 21. Modalidad de pago empleada.	33
Cuadro 22. Medio al cual acude cuando requiere comprar.	34
Cuadro 23. Disposición a cambiar de proveedor.	34

Cuadro 24. Equipos industriales vendidos.	37
Cuadro 25. Servicios adicionales prestados.	38
Cuadro 26. Producto más vendido.	39
Cuadro 27. Zona geográfica en que vende.	39
Cuadro 28. Participación en el mercado de Santander.	40
Cuadro 29. Competidores directos.	41
Cuadro 30. Empresa líder en el mercado.	41
Cuadro 31. Comparación de precios con los de la competencia.	42
Cuadro 32. Políticas de venta empleadas.	42
Cuadro 33. Atributos diferenciadores de su competencia.	43
Cuadro 34. Canales de comercialización utilizados.	44
Cuadro 35. Publicidad empleada.	44
Cuadro 36. Promoción utilizada.	45
Cuadro 37. Barreras de entrada al mercado de Santander.	45
Cuadro 38. Variables que afectan a estas empresas.	46
Cuadro 40. Matriz de evaluación de factor externo.	61
Cuadro 41. Capacidad de comercialización de productos y prestación de servicios de la oficina de Bucaramanga.	75
Cuadro 42. Matriz de evaluación de factor interno.	87
Cuadro 43. Matriz DOFA.	92
Cuadro 44. Matriz PEEA.	94
Cuadro 45. Matriz CPE.	97
Cuadro 46. Plan de acción.	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.	4
Figura 2. Producto más comprado.	18
Figura 3. Evaluación de los productos de la empresa.	18
Figura 4. Servicios que debe ofrecer la empresa.	19
Figura 5. Líneas de productos que debe ofrecer la empresa.	20
Figura 6. Conocimiento de las diferentes marcas de la empresa.	21
Figura 7. Beneficio con promociones de la empresa.	21
Figura 8. Promociones que le gustaría que la empresa ofreciera.	22
Figura 9. Medio por el cual conoció la empresa.	23
Figura 10. Razón por la cual compra los productos de la empresa.	23
Figura 11. Evaluación de los precios de la empresa.	24
Figura 12. Evaluación del servicio de la empresa.	25
Figura 13. Aspecto que debe mejorar la empresa.	25
Figura 14. Conocimiento del servicio de alquiler prestado por la empresa.	26
Figura 15. Conocimiento de otras empresas que comercializan productos iguales.	27
Figura 16. Recomendación de la empresa.	27
Figura 17. Equipos industriales comprados.	30
Figura 18. Cantidad de compras al año.	31
Figura 19. Aspecto tenido en cuenta al momento de comprar.	31
Figura 20. Proveedor actual.	32
Figura 21. Evaluación del servicio recibido.	33

Figura 22. Modalidad de pago empleada.	33
Figura 23. Medio al cual acude cuando requiere comprar.	34
Figura 24. Disposición a cambiar de proveedor.	35
Figura 25. Equipos industriales vendidos.	38
Figura 26. Servicios adicionales prestados.	38
Figura 27. Producto más vendido.	39
Figura 28. Zona geográfica en que vende.	40
Figura 29. Participación en el mercado de Santander.	40
Figura 30. Competidores directos.	41
Figura 31. Empresa líder en el mercado.	41
Figura 32. Comparación de precios con los de la competencia.	42
Figura 33. Políticas de venta empleadas.	43
Figura 34. Atributos diferenciadores de su competencia.	43
Figura 35. Canales de comercialización utilizados.	44
Figura 36. Publicidad empleada.	44
Figura 37. Promoción utilizada.	45
Figura 38. Barreras de entrada al mercado de Santander.	46
Figura 39. Variables que afectan a estas empresas.	46
Figura 40. Vector direccional de la matriz PEEA.	95

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumentos de recolección de información.	121
Anexo B. Elementos de la filosofía corporativa	134
Anexo C. Organización.	138
Anexo D. Procedimientos.	149
Anexo E. Programa de capacitación.	152
Anexo F. Mecanismos de motivación e incentivos no monetarios.	154
Anexo G. Hoja de vida de clientes reales.	156
Anexo H. Base de datos de proveedores.	158
Anexo I. Base de datos de competidores.	160
Anexo J. Encuesta de satisfacción del cliente.	162
Anexo K. Selección y ubicación de la oficina.	164
Anexo L. Inclusión del Técnico de Aplicación.	168
Anexo M. Lanzamiento del servicio de mantenimiento preventivo.	171
Anexo N. Distribución del taller de servicios de mantenimiento	173

GLOSARIO

AUDITORÍA: inicialmente, la auditoria se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto, ésta era la forma primaria: confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros. En forma sencilla y clara, la auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos. Por otra parte, la auditoria se entiende como el examen de todas las anotaciones contables, a fin de comprobar su exactitud; así como, la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen.

COMPRESOR DE TORNILLO: es un equipo industrial que comprime el aire por reducción de volumen, por el efecto de dos tornillos: un macho y una hembra, los cuales se entrelazan; cada tornillo tiene diferente número de entradas, lo que permite que a medida que el aire viaje entre las hélices de los tornillos, el volumen se va reduciendo y el aire se va comprimiendo.

COMPRESOR RECIPROCANTE: es un equipo industrial que comprime el aire dentro de un cilindro, por el efecto del vaivén de un pistón; es decir, por disminución de volumen; en el compresor recíprocante, el aire es entregado por paquetes al tanque acumulador.

CONSULTORÍA: la consultoría de empresas u organizacional en general, es un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones, a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus

objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que éstas se implementen. La labor actual del consultor como “agente de cambio”, implica la transferencia de conocimientos, know how y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita. La consultoría se considera, ante todo, como un método para mejorar las prácticas de gestión; sin embargo, también se considera a ella misma como una profesión, “la consultoría como método y la consultoría como profesión, constituyen las dos caras de una misma moneda”.

HERRAMIENTA NEUMÁTICA: es un equipo industrial que utiliza el aire comprimido como fuente de energía, como ejemplo se pueden citar: taladro neumático, el cual no se conecta a la corriente eléctrica, sino a una manguera con aire comprimido.

MANTENIMIENTO: es un servicio que agrupa una serie de actividades, cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos, máquinas, construcciones civiles, instalaciones. El mantenimiento es una labor que está relacionada, muy estrechamente, en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador, ya que tiene la responsabilidad de mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo, lo que permite un mejor desenvolvimiento y seguridad, evitando en parte, riesgos en el área laboral. El mantenimiento adecuado, tiende a prolongar la vida útil de los bienes, a obtener un rendimiento aceptable de los mismos durante más tiempo y a reducir el número de fallas.

MANTENIMIENTO CORRECTIVO: es aquel que se ocupa de la reparación, una vez se ha producido el fallo y el paro súbito de la máquina o instalación. Dentro de este tipo de mantenimiento se pueden contemplar dos tipos de enfoques: el mantenimiento paliativo o de campo (de arreglo), éste se

encarga de la reposición del funcionamiento, aunque no quede eliminada la fuente que provocó la falla; y el mantenimiento curativo (de reparación), éste se encarga de la reparación propiamente, pero eliminando las causas que han producido la falla.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO: este tipo de mantenimiento surge de la necesidad de rebajar el correctivo y todo lo que representa. Pretende reducir la reparación mediante una rutina de inspecciones periódicas y la renovación de los elementos dañados; si la segunda y tercera no se realizan, la tercera es inevitable. Básicamente, consiste en programar revisiones de los equipos, apoyándose en el conocimiento de la máquina en base a la experiencia y los históricos obtenidos de las mismas. Se confecciona un plan de mantenimiento para cada máquina, donde se realizarán las acciones necesarias: engrasar, cambiar correas, desmontar, limpiar, entre otros.

SERVICIO DE MANTENIMIENTO: es una actividad orientada a la reparación, a una estructura de gestión basada en la prevención, predicción, análisis funcional y confiabilidad de los equipos de la planta, a través de la aplicación de técnicas de medición, análisis y diagnóstico, en todos los sectores de la producción donde el mantenimiento es la tecnología que asegura la disponibilidad y eficiencia de los medios productivos.

SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AIRE: son equipos industriales que tratan el aire que sale del compresor; es decir, prepararlo adecuadamente para una aplicación específica. El aire comprimido sale del compresor a una temperatura alta, con humedad relativa alta y posiblemente, con partículas sólidas o contaminantes sólidos; en casos específicos, en los que se requiere que el aire salga libre de humedad; es decir, que no exista condensación de agua, se debe utilizar un secador de aire después del compresor.

RESUMEN

TITULO: PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

AUTORAS: YOMARA OSMA GUALDRON
CLAUDIA CECILIA CORREA MEJIA** **

PALABRAS CLAVES: PLANEACION ESTRATEGICA, AUDITORIA INTERNA, AUDITORIA EXTERNA, MATRIZ DOFA, DISEÑO ESTRATEGICO, PLAN DE ACCION.

CONTENIDO:

JJ Equipos Industriales S.A. es la empresa distribuidora autorizada de la marca Ingersoll Rand para Colombia, su actividad económica se basa principalmente en la venta de maquinaria de tipo industrial tales como compresores, herramienta neumática, sistema de tratamiento de aire, entre otros; su radio de acción son las ciudades de Bucaramanga y Barrancabermeja.

La planeación estratégica realizada a la empresa se hizo con el fin de brindar alternativas de solución a problemas evidenciados, fortalecerse y convertirse en líder del mercado.

Inicialmente se hizo una Auditoria Externa para conocer el entorno en el cual se desarrollaba la empresa; para esto se recolección y evaluó información de tipo económico, social, cultural, político, gubernamental, tecnológico, demográfico y competitivo, con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas que afrontaba la empresa.

Seguidamente se realizó la auditoria interna, analizando los factores, gerencial, financiero, de mercados de talento humano y servicio al cliente, con la finalidad de conocer las debilidades y las fortalezas de la empresa.

Teniendo esta información se efectuó el direccionamiento estratégico formulando la misión, la visión y los valores corporativos, se hizo el análisis y selección de estrategias utilizando para esto herramientas básicas como la matriz DOFA, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones PEEA y la matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE.

Finalmente, se seleccionaron las opciones estratégicas más relevantes, formulando los correspondientes objetivos, metas, políticas, el plan de acción y los mecanismos de evaluación y seguimiento del mismo.

* Trabajo de Grado

** UIS, INSED, Gestión Empresarial. Director de Proyecto Orlando Ordóñez

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR COMPANY JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S.A OF THE CITY OF BUCARAMANGA*

AUTHORS: YOMARA OSMA GUALDRON
CLAUDIA CECILIA CORREA MEJIA**

KEY WORDS: STRATEGIC PLANNING, INTERNAL AUDIT, EXTERNAL AUDIT, MATRIX DOFA, STRATEGIC DESIGN, PLAN OF ACTION

CONTENT:

JJ Equipos Industriales S.A is the authorized distributing company of the mark Ingersoll Rand for Colombia, their economic activity is based mainly on the sale of machinery of industrial type as compressors, pneumatic tool, system of sale of machinery of industrial type as compressors, pneumatic tool, system of air treatment, among others; their action radio is the cities of Bucaramanga and Barrancabermeja.

The strategic planning made to the company was made with the purpose of offering alternatives of solution to evidenced problems, to strengthen and to become leader of the market.

Initially an External Audit was made to know the environment in which the company was developed; for this gathering and evaluated information of economic, social, cultural, political, government, technological, demographic and competitive type, with the purpose of identifying opportunities and threats that the company confronted.

Subsequently one carries out the internal audit, analyzing the factors, managerial, financial, of markets of human talent and service to the client, with the purpose of knowing the weaknesses and the strengths of the company.

Having this information the strategic address was made formulating the mission, the vision and the corporate values, it was made the analysis and selection of strategies using for this basic tools as the matrix DOFA, the matrix of strategic position and evaluation of actions PEEA and the quantitative matrix of strategic planning CPE.

Finally, the strategic options were selected but excellent, formulating the corresponding objectives, goals, political, the action plan and the evaluation mechanisms and pursuit of the same one.

* Work of Grade

** UIS, INSED, Gestión Empresarial, Director of Project Orlando Ordóñez

INTRODUCCIÓN

La presente planeación estratégica se propone para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., con el fin de brindar alternativas de solución a los problemas evidenciados en las áreas internas: gerencial, de mercados, financiera, de servicio y de talento humano.

Inicialmente, se investigan los aspectos generales que rodean a la empresa y el sector económico al cual pertenece, esto se hace por medio de la revisión en fuentes secundarias de información.

Luego, se realiza la auditoria o evaluación externa, analizando los factores: económico, competitivo; social, cultural, demográfico y ambiental; político y tecnológico, para elaborar la matriz de perfil de amenazas y oportunidades. La auditoria o evaluación externa se hace teniendo en cuenta la información de fuentes primarias, recopilada con la entrevista dirigida al Gerente de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.; la entrevista dirigida a los tres empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.; y la entrevista dirigida a las cinco empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, especialmente aquellas que dirigen sus ventas hacia la ciudad de Bucaramanga y Barrancabermeja; así mismo, se emplea información de fuentes secundarias, contenida en prensa, páginas Web y demás informes de entidades públicas y privadas.

Después, se realiza la auditoria o evaluación interna, analizando los factores: gerencial, de mercados, financiero, del servicio y de talento humano, para elaborar la matriz del perfil de capacidad interna. La auditoria o evaluación

interna se hace teniendo en cuenta la información de fuentes primarias, recopilada con la encuesta dirigida a 28 clientes reales y diez clientes potenciales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.; así mismo, se emplea información de fuentes secundarias, consignada en el archivo interno de la oficina.

Seguidamente, se hace el direccionamiento estratégico, en el cual se formula la misión, la visión, los valores corporativos; también, se realiza el análisis y selección de estrategias, para lo cual se emplea la matriz DOFA, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones PEEA y la matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE.

Finalmente, se seleccionan las opciones estratégicas, formulando los correspondientes objetivos, metas, políticas, el plan de acción y los mecanismos de evaluación y seguimiento del mismo.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.

1.1.1 Reseña histórica de la empresa. Por escritura pública No. 0000931 de Notaría 50 de Bogotá, del 28 de abril de 1.998, inscrita el 28 de mayo de 1.998 bajo el número 00635922 del libro IX, se constituye la sociedad comercial denominada: JJ Equipos Industriales S. A.

Inicialmente, la empresa estaba ubicada en la Carrera 33 entre las Calles 52 y 56, identificada con la razón social Almacenes JJ, contaba con un local comercial, con sala de exhibición, espacio para atención a clientes y taller de servicios.

En el año 1.998, debido a los altos costos y los malos manejos del inventario en vitrinas; así como, a los robos que se presentaron, se decidió eliminar la sala de exhibición. Se trasladaron a la Carrera 27A con Calle 50, donde se distribuyó la oficina administrativa y el taller de servicios; el técnico encargado de prestar los servicios no cumplió con las funciones asignadas; ya que, prestaba los servicios y no reportaba los ingresos por este concepto; como consecuencia, la empresa optó por eliminar el taller.

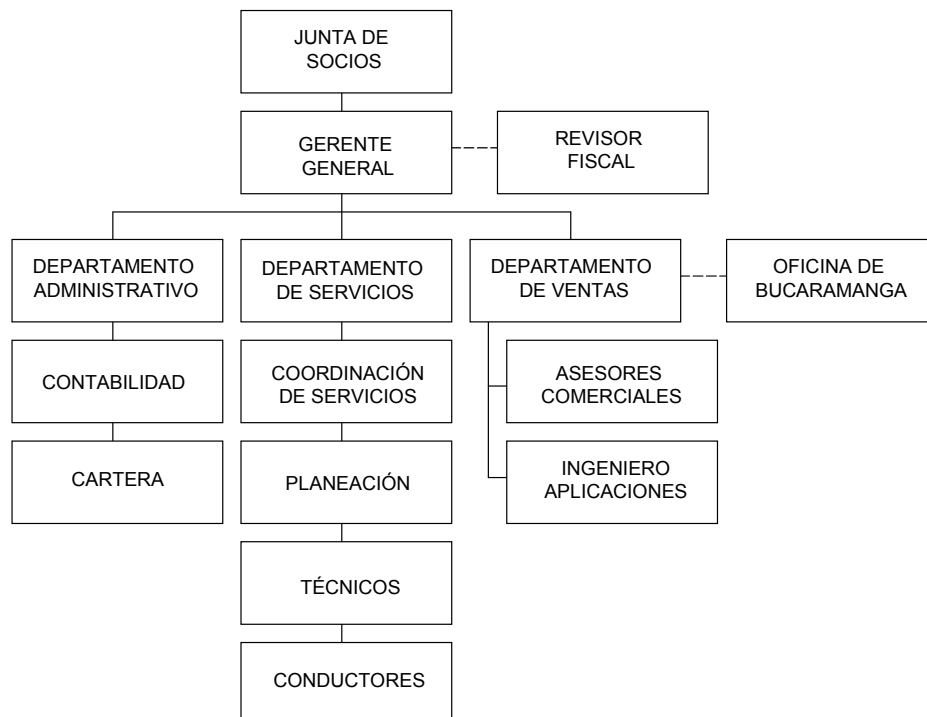
En el año 2.000, la empresa se ubicó en el Edificio Tempo I, Oficina 209, donde se dedicaba exclusivamente a la venta de los equipos; contaba con dos empleados: la Secretaria, encargada de las labores auxiliares de administración y telemarketing; y el Gerente de la oficina, realizaba la labor gerencial, de ventas y la asesoría de mantenimiento de equipos, los lunes en la ciudad de Bucaramanga y de martes a viernes en la ciudad de

Barrancabermeja, teniendo en cuenta que Ecopetrol es el cliente más representativo de la oficina; desde la fecha se descuidaron los clientes de la ciudad de Bucaramanga, quienes en varias ocasiones manifestaron verbalmente su descontento con la atención y el servicio recibido.

En el año 2.003, la oficina decide ampliar su portafolio de productos e incluye una línea de equipos de lubricación, para las estaciones de servicio y los montallantas, clientes que requieren frecuentemente los servicios de mantenimiento.

En el año 2.004, con el fin de solucionar la situación antes mencionada, la oficina contrató un Técnico, que hasta la fecha de hoy desempeña la labor de ventas y mantenimiento correctivo de equipos en la ciudad de Bucaramanga, mientras el Gerente de la oficina se encarga de las labores administrativas y la atención de clientes en Barrancabermeja (Véase Figura 1).

Figura 1. Organigrama de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.



1.1.2 Objeto social. El objeto social de la sociedad es¹:

- Compra, venta, negociación, importación, arrendamiento, ensamble, fabricación de máquinas herramientas o equipos para usos múltiples y en todas sus manifestaciones, el establecimiento de talleres, almacenes y depósitos para la venta al público y para la producción, arreglo o mantenimiento de equipos o artículos para la producción y confección de herramientas y arrendamiento de las mismas.
- Construcción de obras de ingeniería que incluyen consultorías, diseños, montajes eléctricos, neumáticos, hidráulicos o electrónicos, obras civiles y cualquier otra que implique a los productos que suministra la sociedad.
- Compra, venta, permuta, negociación, arrendamiento y exportación de mercancías nacionales y extranjeras, repuestos o piezas para toda clase de vehículos automotores y maquinaria en general. Acciones, bonos, valores bursátiles y partes de interés en sociedad de cualquier naturaleza. La inversión en fondos o acciones y dineros en bienes inmuebles urbanos o rurales, distribuciones y representaciones.
- Celebración de actos o contratos sobre bienes muebles o inmuebles que se relacionen con el objeto social antes mencionado.

1.1.3 Misión². La misión actual de la empresa es: “Brindar al sector comercial soluciones con asesoría de ingeniería, productos de la mejor calidad, excelente servicio de mantenimiento y oportuno suministro de

¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Sede Centro. Certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos. JJ Equipos industriales S. A. Bogotá, 27 de junio de 2.005.

² JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. Información de la empresa. Misión. Bogotá, 2.005.

repuestos mediante un equipo humano idóneo, innovador, que garantice seguridad en el trabajo, protección al medio ambiente armonía en la administración de recursos técnicos y financieros orientado a mejorar continuamente los procesos y asegurar su calidad para satisfacción de los clientes”.

1.1.4 Visión³. Actualmente, la visión de la empresa es: “JJ Equipos Industriales S. A., es considerada como una de las mejores distribuidoras del país, con equipos de excelente calidad, representadas Ingersoll Rand, Graco, Clemco; basando nuestra fortaleza en el compromiso de resolver las necesidades de nuestros clientes con productos de alta calidad en la línea de aire comprimido, equipos de pintura, de lubricación, herramienta neumática”.

1.1.5 Políticas⁴. La empresa posee la siguiente política de calidad: “La política de calidad es comercializar y servir eficazmente con un conjunto de valores el cual está representados por el conjunto de productos, el servicio que llevan a suplir las necesidades de nuestros clientes con eficiencia; para esto contamos con personal técnico especializado, comprometido con la empresa y consciente de sus funciones porque están capacitados para servir con calidad”.

³ JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. Información de la empresa. Visión. Bogotá, 2.005.

⁴ JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. Información de la empresa. Políticas. Bogotá, 2.005.

2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el propósito de obtener información que permita completar las auditorias o evaluaciones externa e interna, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se aplicaron instrumentos para la recolección de la información, a las siguientes poblaciones: empleados, clientes reales, clientes potenciales y competidores.

2.1 EMPLEADOS

2.1.1 Objetivo general. Caracterizar la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., recopilando información de sus clientes internos.

2.1.2 Objetivos específicos.

- Conocer la situación actual del área gerencial, desde el punto de vista de los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Conocer la situación actual del área de mercados, desde el punto de vista de los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Conocer la situación actual del área financiera, desde el punto de vista de los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

- Conocer la situación actual del área de investigación y desarrollo, desde el punto de vista de los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

2.1.3 Tipo de investigación. La investigación es descriptiva transversal de tipo concluyente, dado que la información recolectada servirá para la toma de decisiones básicas para el diseño de la planeación estratégica de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

2.1.4 Sistemas de recolección de información. La información se obtendrá por medio de la entrevista personal, que está conformada por las siguientes partes: presentación, donde se solicita la cooperación y se expone el fin de la entrevista; información solicitada, comprende la información específica relacionada con el tema que se investiga. Las preguntas a realizar son de tipo: abierto (Véase Anexo A).

2.1.5 Población. La población objeto de la presente investigación está conformada por todas las personas que actualmente laboran en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

El Elemento Muestral es el empleado.

La Unidad Muestral es la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

El Alcance de esta investigación es la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

El Tiempo es durante el mes de Octubre de 2.005.

El Marco Muestral de la investigación está comprendido por la lista de los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.: un Director Regional, una Secretaria General y un Técnico de Servicios (tres empleados)⁵.

2.1.6 Muestra. Teniendo en cuenta que la población es finita, se decide realizar un censo a los 3 empleados.

2.1.7 Presentación de resultados.

- **Información general del encuestado:**

Cargo: un Director Regional, una Secretaria General y un Técnico de Servicio.

Superior inmediato: el superior inmediato del Director Regional está en la oficina de Bogotá; el superior inmediato de la Secretaria General y del Técnico de Servicio es el Director Regional.

Subordinados: la Secretaria General y el Técnico de Servicio son subordinados del Director Regional.

Funciones de su cargo: el Director Regional está a cargo de todas las labores administrativas y de comercialización de la oficina; la Secretaria General apoya las labores del Director Regional; el Técnico de Servicio está encargado de la prestación del servicio de mantenimiento.

⁵ JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. Oficina de Bucaramanga. Listado de empleados. Bucaramanga, 2.005.

Conocimientos: el Director Regional es ingeniero mecánico, la Secretaria General es profesional en gestión empresarial y el Técnico de Servicio es tecnólogo electromecánico.

Habilidades: todos los empleados poseen las habilidades mentales y manuales necesarias para ejecutar su cargo.

Experiencia: el Director Regional tiene ocho años de experiencia, la Secretaria General tiene dos años y el Técnico de Servicio tres, en cargos similares.

- **Auditoria gerencial:**

Planeación: no se ha definido una metodología para realizar la planeación de la oficina, ni se ha analizado la cultura corporativa, ni se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional. En la oficina se han definido verbalmente las metas; pero no existe un plan estratégico. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la oficina. No tiene la oficina planes de contingencia. Tiene la oficina un proceso de presupuesto efectivo. La oficina no evalúa los resultados de la ejecución estratégica, no se han definido indicadores de gestión, no se anticipa y controla la oficina a las acciones y reacciones de la competencia en el mercado, no hay ninguna velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes; la comunicación y control gerencial es excelente.

Organización: existe un organigrama explícito; pero verbal. Todo el personal conoce con claridad y en forma escrita sus funciones, que son las mismas que están en el contrato laboral. El personal conoce con claridad y por escrito su responsabilidad, según lo establecido en el contrato laboral. La estructura organizacional es flexible, tiene capacidad para responder a

cambios internos y externos, están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la oficina, se asigna un administrador por área funcional y se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama. Los cargos de la organización 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.

Selección de personal: la oficina no cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos. Utiliza un proceso definido para la selección de personal y existe un proceso de inducción de personal. El personal de la oficina no se encuentra motivado, tampoco promueve la oficina a sus empleados. Las condiciones de trabajo son limpias y seguras; la oficina proporciona prestaciones razonables. La oficina no posee un sistema efectivo de evaluación del rendimiento. El índice de ausentismo es muy bajo. La oficina no ha definido políticas disciplinarias. No hay coeficiente de rotación de personal. La oficina estimula la creatividad y la participación. La oficina no posee un programa continuo de capacitación y entrenamiento. El nivel de accidentalidad es cero.

Dirección: la toma de decisiones es ágil y oportuna. El proceso de coordinación es eficiente; pero no eficaz. Los niveles de empoderamiento son bajos. La gerencia utiliza un estilo participativo. El proceso de comunicación es eficiente; pero no efectivo. Los niveles de responsabilidad están definidos. No existen, ni se utilizan los índices de gestión. Hay un sistema de autoridad en la comunicación. No existen mecanismos para realizar el control de gestión. En la oficina no se siente el liderato de sus gerentes. Las relaciones internamente y externamente son excelentes.

Control: La oficina no tiene definidos los objetivos del control, no se adecua a la realidad de la oficina. La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara. La oficina no maneja sistemas de control de gestión, no existen normas y métodos para medir el desempeño, no maneja sistemas de control operativo; las medidas correctivas, tomadas en referencia a un desempeño inadecuado, no se retroalimentan en forma eficiente y efectiva. La oficina cuenta con un adecuado control de inventarios.

- **Auditoria de mercados:**

Mercadeo: porcentualmente la oficina ha evolucionado en un 60%, en cuanto a cobertura de participación. Se examinan los costos de mercadeo. No se realiza investigación de mercados, ni inteligencia de mercados. La oficina conoce la elasticidad del precio; pues, aunque se goza de gran aceptación en el mercado, un alza en el precio afecta las cantidades demandadas. El producto atrae el segmento de clientes conformado por la industria. La empresa no hace las pruebas necesarias antes de realizar el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios. La política de descuentos, deducciones y/o crédito depende del cliente. No hay políticas de precio. No hay objetivos, ni estrategias de distribución. El canal de distribución es adecuado, no se utilizan distribuidores, la distribución es exclusiva. La oficina de Bogotá exige resultados en ventas, se fijan cuotas de ventas, existen criterios claros y explícitos con los cuales se fijan las cuotas. La cobertura de la oficina de Bucaramanga es el nororiente colombiano. No hay procedimientos de control para lograr las ventas anuales. Se realiza publicidad; pero no se evalúa el impacto de la misma, los medios son directorio telefónico y tarjetas de presentación. Los objetivos de la publicidad no están claros, no se cuenta con personal de relaciones públicas. No están definidos índices de mercadeo, no se sabe cual es el

índice de satisfacción del cliente interno y del cliente externo. La oficina no se encuentra organizada para recibir, generar, seleccionar y procesar ideas sobre nuevos productos y servicios. No se sabe cual es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la oficina. No se compara la fuerza de ventas de la oficina, con la de la competencia.

Servicio al cliente: no hay políticas en cuanto al servicio técnico, comercial. El cliente tiene 100% de garantía sobre el equipo o el servicio adquirido. No existen hojas de vida que muestren el perfil del cliente. Se conoce muy poco de los clientes. La oficina cuenta con un banco de datos de todos sus clientes en los últimos años, para comparación de precios y control de cobros, no tiene información de las variables de comportamiento de esos clientes. El nivel de satisfacción del cliente se mide por al actitud del mismo. La oficina no tiene un sistema de auditoria del servicio al cliente. Existe en la oficina la cultura de la calidad y el servicio. Puede la oficina compararse con la competencia, en el aspecto de calidad y servicio.

Competencia: la oficina no tiene una base de datos de la competencia. La fortaleza de la competencia son los precios bajos. Existe la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores; pero no se sabe con qué periodicidad se daría esto. No realiza benchmarking. La ventaja competitiva de la oficina es ser el representante autorizado de la marca Ingersoll Rand. No se sabe nada de las políticas y precios de la competencia; tampoco, se sabe cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores. El producto que el consumidor quiere, debe poseer como característica principal que sea un equipo industrial.

- **Auditoria financiera:** no se sabe como están las razones de liquidez frente a las de la industria. El comportamiento en los dos últimos años ha

sido muy bueno. No se cuenta con una fuente para financiar operativamente la deuda o capital. El nivel de endeudamiento de la oficina es bajo. En los dos últimos años, la utilidad operativa de la empresa ha sido alta.

- **Auditoria de comercialización:**

Procedimiento: la distribución de la oficina, no cuenta con las especificaciones requeridas, para una adecuada comercialización. Se comercializa por pedidos. La tecnología utilizada para el procedimiento de comercialización, es apropiada. Están debidamente controlados los costos de recepción y despacho.

Capacidad: no se han determinado y reducido los costos agregados de planificación, personal, inventarios y devolución, entre otros. No se controla el proceso en forma efectiva o eficiente. La capacidad de comercialización respecto a la demanda proyectada es adecuada.

Inventarios: se han revisado los costos de compra de inventario requerido frente a los costos del proceso. Se maneja un nivel de inventarios muy bajo; el inventario se concentra en la oficina de Bogotá. No se sabe como se realiza el control de inventarios, ni se han analizado los costos por escasez. Se han establecido los costos de pedido, despacho y descarga.

Fuerza de trabajo: no existen recompensas y sanciones por productividad, no se han efectuado estudios de organización y métodos en el procedimiento, los puestos de trabajo no están diseñados en forma eficiente, las tasas de ausentismo del personal de comercialización son bajas. No hay normas de procedimiento de comercialización.

Calidad: se realizan pronósticos de demanda. La oficina no tiene un sistema eficiente de control de calidad, desde la compra, durante el proceso de comercialización y en la entrega del producto. No hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituido. No se realiza en la oficina la mención estratégica de la calidad. Por comercializar la marca Ingersoll Rand, la oficina sabe que en calidad es mejor que los competidores.

- **Auditoria de investigación y desarrollo.** La oficina no cuenta con un área de investigación y desarrollo. La reputación de la oficina en la industria es buena.

2.2 CLIENTES REALES

2.2.1 Objetivo general. Conocer el grado de satisfacción de los clientes reales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

2.2.2 Objetivos específicos.

- Conocer el grado de satisfacción de los clientes reales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación a los equipos industriales.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes reales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación a los servicios de mantenimiento preventivo.

- Conocer el grado de satisfacción de los clientes reales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación al canal de distribución.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes reales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación a las estrategias de publicidad y promoción.

2.2.3 Tipo de investigación. La investigación es descriptiva transversal de tipo concluyente, dado que la información recolectada servirá para la toma de decisiones básicas para el diseño de la planeación estratégica de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

2.2.4 Sistemas de recolección de información. La información se obtendrá por medio de la encuesta personal, que está conformada por las siguientes partes: presentación, donde se solicita la cooperación y se expone el fin de la encuesta; información solicitada, comprende la información específica relacionada con el tema que se investiga. Las preguntas a realizar son de tipo: abierto (Véase Anexo A).

2.2.5 Población. La población objeto de la presente investigación está conformada por todas las empresas que actualmente compran los productos que ofrece la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

El Elemento Muestral es el gerente o encargado de compras en la empresa.

La Unidad Muestral son las empresas.

El Alcance de esta investigación es la ciudad de Bucaramanga.

El Tiempo es durante el mes de Octubre de 2.005.

El Marco Muestral de la investigación está comprendido por la lista de las 28 empresas que son clientes reales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.⁶.

2.2.6 Muestra. Teniendo en cuenta que la población es finita se decide realizar un censo a las 28 empresas.

2.2.7 Tabulación y presentación de resultados.

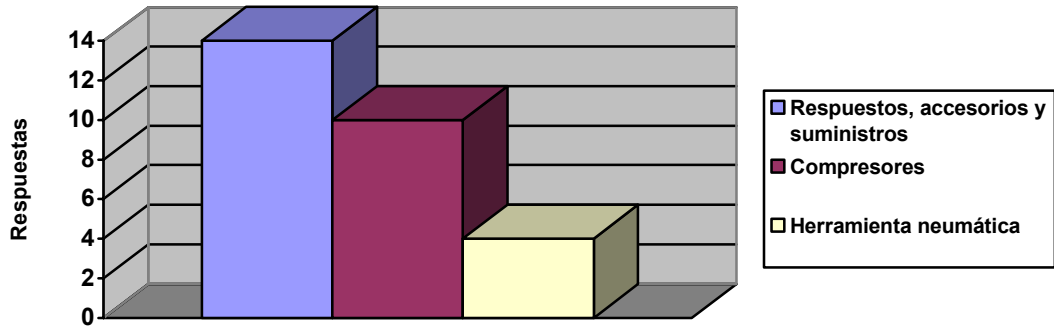
- **Producto más comprado.** La mitad de los encuestados compra repuestos, accesorios y suministros (50,00%); le siguen en orden de importancia los compresores y la herramienta neumática (Véase Cuadro 1 y Figura 2).

Cuadro 1. Producto más comprado.

Producto	Respuestas	Porcentaje (%)
Repuestos, accesorios y suministros	14	50,00
Compresores	10	35,71
Herramienta neumática	4	14,29
Total	28	100,00

⁶ JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. Oficina de la ciudad de Bucaramanga. Listado de clientes reales. Bucaramanga, 2.005.

Figura 2. Producto más comprado.

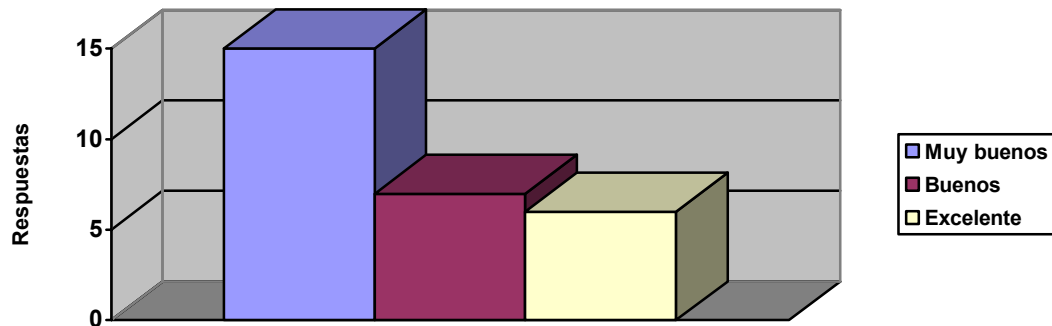


- Evaluación de los productos de la empresa.** Los encuestados evalúan los productos de la empresa como muy buenos (53,57%), buenos (25,00%) y excelentes (21,43%); ninguno tiene mala opinión al respecto (Véase Cuadro 2 y Figura 3).

Cuadro 2. Evaluación de los productos de la empresa.

Evaluación de productos	Respuestas	Porcentaje (%)
Muy buenos	15	53,57
Buenos	7	25,00
Excelente	6	21,43
Total	28	100,00

Figura 3. Evaluación de los productos de la empresa.



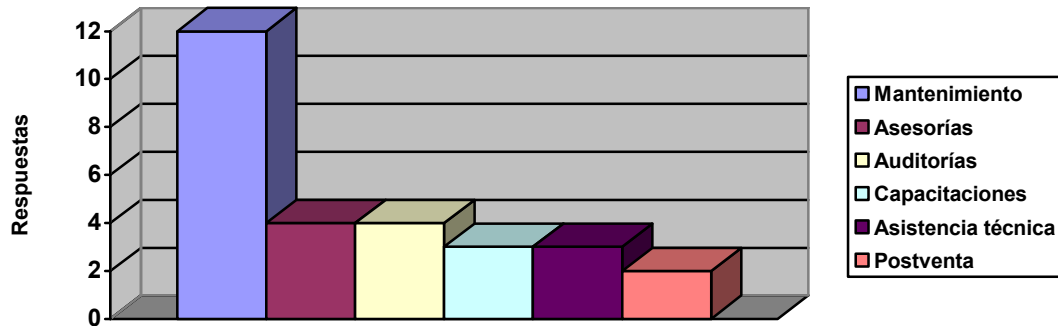
- Servicios que debe ofrecer la empresa.** Según los encuestados, la empresa debe ofrecer el servicio de mantenimiento (42,86%); le siguen en orden de importancia: asesorías, auditorías, capacitaciones, asistencia

técnica y postventa (Véase Cuadro 3 y Figura 4).

Cuadro 3. Servicios que debe ofrecer la empresa.

Servicios	Respuestas	Porcentaje (%)
Mantenimiento	12	42,86
Asesorías	4	14,29
Auditorías	4	14,29
Capacitaciones	3	10,71
Asistencia técnica	3	10,71
Postventa	2	7,14
Total	28	100,00

Figura 4. Servicios que debe ofrecer la empresa.

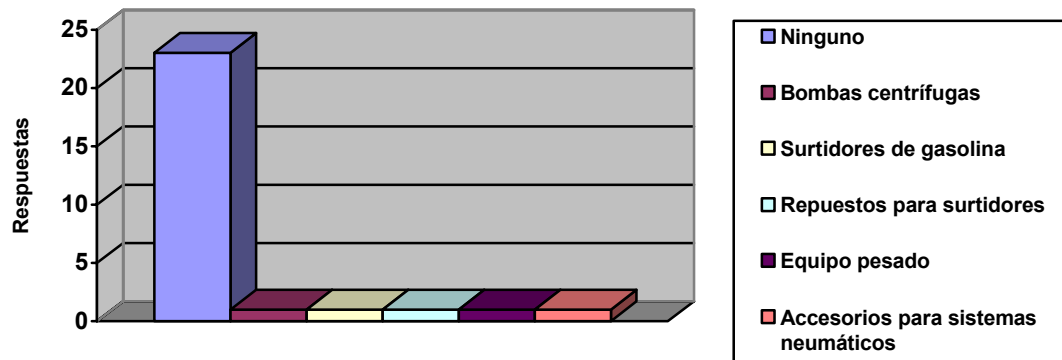


- **Líneas de productos que debe ofrecer la empresa.** Según los encuestados, la empresa no debe ofrecer más líneas de productos (82,14%); el restante porcentaje opina que debe ofrecer las siguientes líneas de productos: bombas centrífugas, surtidores de gasolina, repuestos para surtidores, equipos pesado y accesorios para sistemas neumáticos (Véase Cuadro 4 y Figura 5).

Cuadro 4. Líneas de productos que debe ofrecer la empresa.

Línea de productos	Respuestas	Porcentaje (%)
Ninguno	23	82,14
Bombas centrífugas	1	3,57
Surtidores de gasolina	1	3,57
Repuestos para surtidores	1	3,57
Equipo pesado	1	3,57
Accesorios para sistemas neumáticos	1	3,57
Total	28	100,00

Figura 5. Líneas de productos que debe ofrecer la empresa.

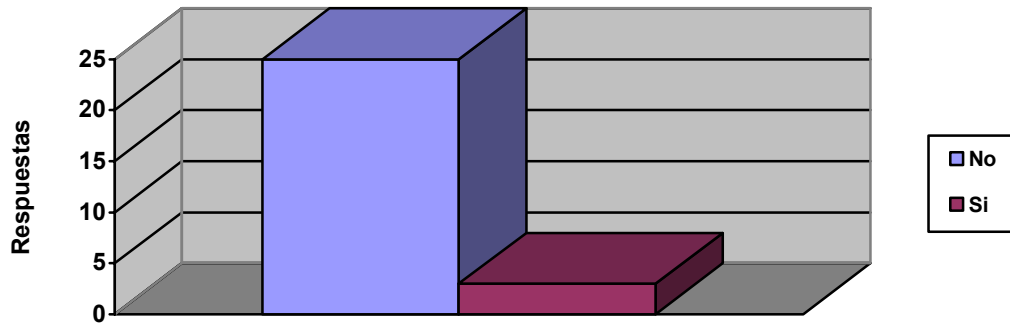


- Conocimiento de las diferentes marcas de la empresa.** La mayoría de los encuestados no conoce las diferentes marcas de la empresa (89,29%); los demás encuestados si las conocen (Véase Cuadro 5 y Figura 6).

Cuadro 5. Conocimiento de las diferentes marcas de la empresa.

Conocimiento de marcas	Respuestas	Porcentaje (%)
No	25	89,29
Si	3	10,71
Total	28	100,00

Figura 6. Conocimiento de las diferentes marcas de la empresa.

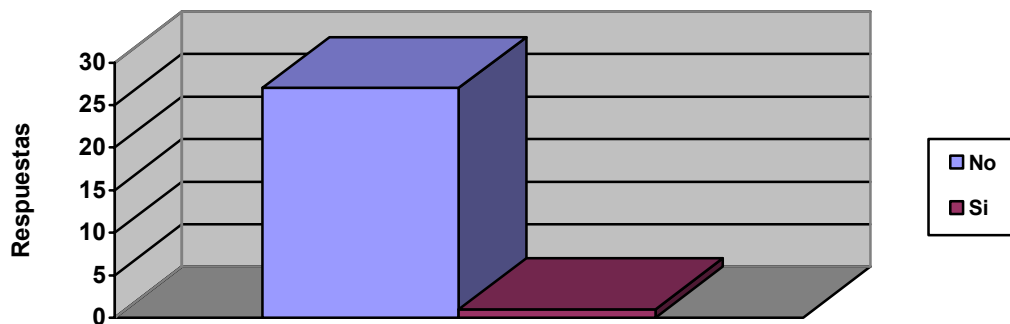


- **Beneficio con promociones de la empresa.** La mayoría de los encuestados no se ha beneficiado con promociones de la empresa (96,43%); los demás encuestados si (Véase Cuadro 6 y Figura 7).

Cuadro 6. Beneficio con promociones de la empresa.

Beneficio	Respuestas	Porcentaje (%)
No	27	96,43
Si	1	3,57
Total	28	100,00

Figura 7. Beneficio con promociones de la empresa.

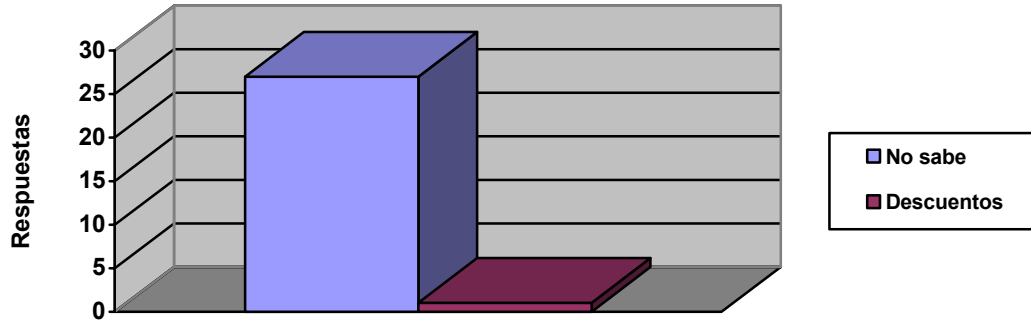


- **Promociones que le gustaría que la empresa ofreciera.** La mayoría de los encuestados no sabe que promociones le gustaría que la empresa ofreciera (96,43%); los demás encuestados quieren descuentos (Véase Cuadro 7 y Figura 8).

Cuadro 7. Promociones que le gustaría que la empresa ofreciera.

Promoción	Respuestas	Porcentaje (%)
No sabe	27	96,43
Descuentos	1	3,57
Total	28	100,00

Figura 8. Promociones que le gustaría que la empresa ofreciera.

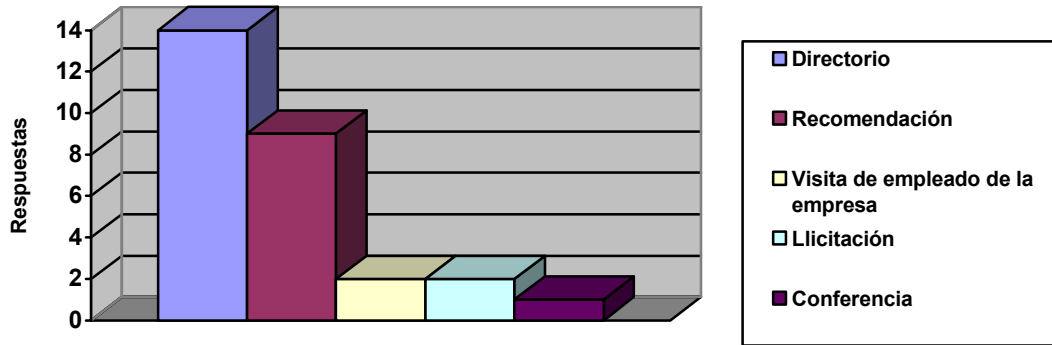


- Medio por el cual conoció la empresa.** La mitad de los encuestados conoció la empresa por medio del directorio; el restante porcentaje lo hizo por: recomendación, visita de empleado de la empresa, licitación o conferencia (Véase Cuadro 8 y Figura 9).

Cuadro 8. Medio por el cual conoció la empresa.

Medio	Respuestas	Porcentaje (%)
Directorio	14	50,00
Recomendación	9	32,14
Visita de empleado de la empresa	2	7,14
Licitación	2	7,14
Conferencia	1	3,57
Total	28	100,00

Figura 9. Medio por el cual conoció la empresa.

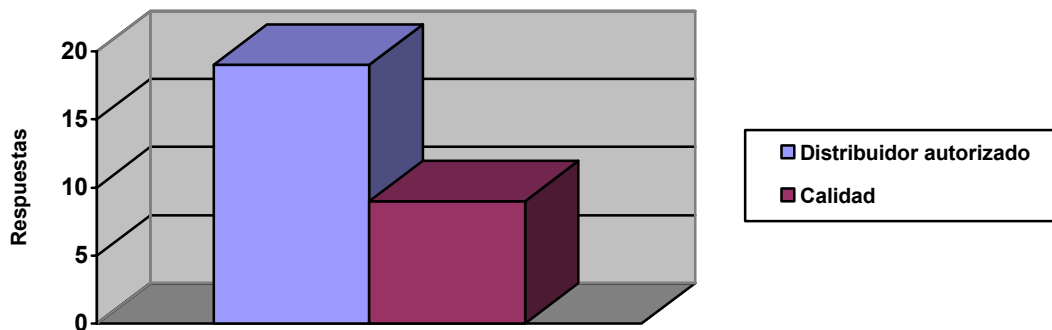


- Razón por la cual compra los productos de la empresa.** El 67,86% de los encuestados manifiesta que compra los productos de la empresa, porque es distribuidor autorizado de la marca Ingersoll Rand, los demás lo hacen por la calidad (Véase Cuadro 9 y Figura 10).

Cuadro 9. Razón por la cual compra los productos de la empresa.

Razón de compra	Respuestas	Porcentaje (%)
Distribuidor autorizado	19	67,86
Calidad	9	32,14
Total	28	100,00

Figura 10. Razón por la cual compra los productos de la empresa.



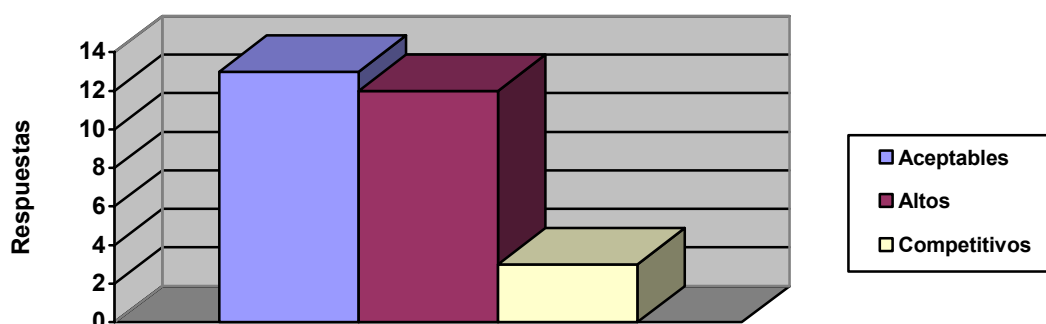
- Evaluación de los precios de la empresa.** El 46,43% de los encuestados opina que los precios de la empresa son aceptables, teniendo en cuenta la calidad del producto; el restante porcentaje considera que los

precios son altos o competitivos (Véase Cuadro 10 y Figura 11).

Cuadro 10. Evaluación de los precios de la empresa.

Evaluación de precios	Respuestas	Porcentaje (%)
Aceptables	13	46,43
Altos	12	42,86
Competitivos	3	10,71
Total	28	100,00

Figura 11. Evaluación de los precios de la empresa.

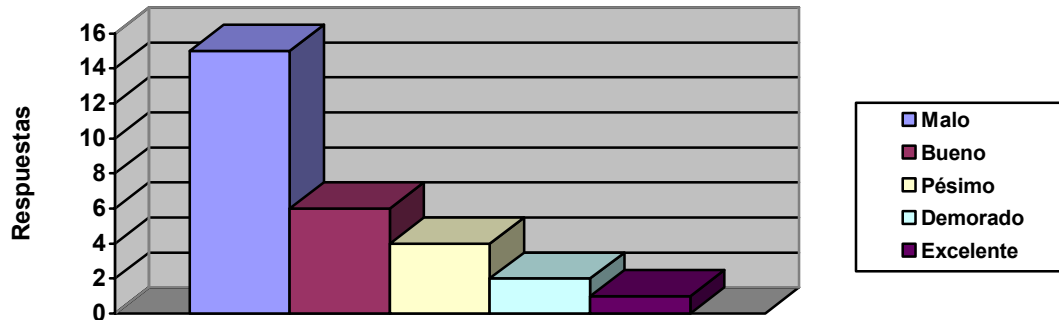


- Evaluación del servicio de la empresa.** Los encuestados evaluaron el servicio como malo (53,57%), pésimo (14,29%) y demorado (7,14%); otros lo consideraron bueno (21,43%) y excelente (3,57%); es mayor la cantidad de encuestados que catalogó el servicio como un factor negativo de la empresa (Véase Cuadro 11 y Figura 12).

Cuadro 11. Evaluación del servicio de la empresa.

Evaluación de servicio	Respuestas	Porcentaje (%)
Malo	15	53,57
Bueno	6	21,43
Pésimo	4	14,29
Demorado	2	7,14
Excelente	1	3,57
Total	28	100,00

Figura 12. Evaluación del servicio de la empresa.

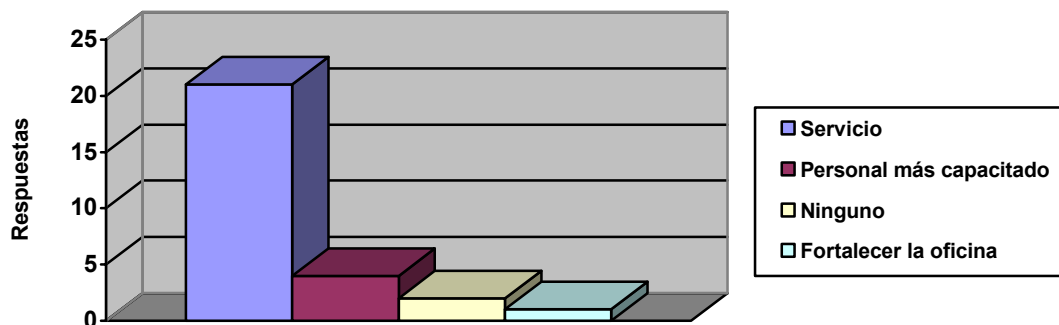


- **Aspecto que debe mejorar la empresa.** El 75,00% de los encuestados manifiestan que la empresa debe mejorar el aspecto de servicio; los demás opinan que se debe mejorar en personal más capacitado y fortalecer la oficina (Véase Cuadro 12 y Figura 13).

Cuadro 12. Aspecto que debe mejorar la empresa.

Aspecto	Respuestas	Porcentaje (%)
Servicio	21	75,00
Personal más capacitado	4	14,29
Ninguno	2	7,14
Fortalecer la oficina	1	3,57
Total	28	100,00

Figura 13. Aspecto que debe mejorar la empresa.



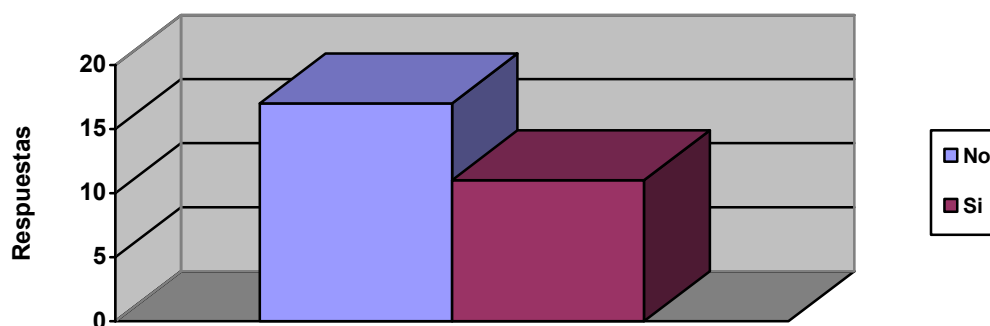
- **Conocimiento del servicio de alquiler prestado por la empresa.** El 60,71% de los encuestados no conocen que la empresa ofrece el servicio de

alquiler; los demás si lo conocen (Véase Cuadro 13 y Figura 14).

Cuadro 13. Conocimiento del servicio de alquiler prestado por la empresa.

Conocimiento de servicio	Respuestas	Porcentaje (%)
No	17	60,71
Si	11	39,29
Total	28	100,00

Figura 14. Conocimiento del servicio de alquiler prestado por la empresa.

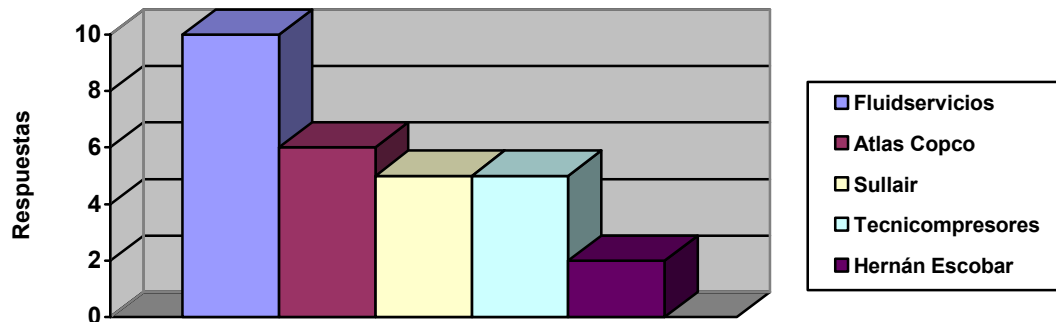


- **Conocimiento de otras empresas que comercializan productos iguales.** Los encuestados manifestaron que conocen las siguientes empresas que comercializan productos iguales: Fluidservicios, Atlas Copco, Sullair, Tecnicompresores y Hernán Escobar (Véase Cuadro 14 y Figura 15).

Cuadro 14. Conocimiento de otras empresas que comercializan productos iguales.

Conocimiento de empresas	Respuestas	Porcentaje (%)
Fluidservicios	10	35,71
Atlas Copco	6	21,43
Sullair	5	17,86
Tecnicompresores	5	17,86
Hernán Escobar	2	7,14
Total	28	100,00

Figura 15. Conocimiento de otras empresas que comercializan productos iguales.

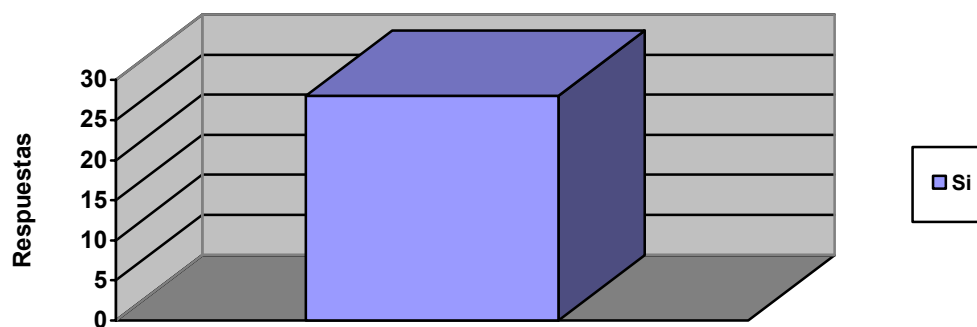


- **Recomendación de la empresa.** Todos los encuestados recomendarían la empresa (Véase Cuadro 15 y Figura 16).

Cuadro 15. Recomendación de la empresa.

Recomendación de la empresa	Respuestas	Porcentaje (%)
Si	28	100,00
Total	28	100,00

Figura 16. Recomendación de la empresa.



2.3 CLIENTES POTENCIALES

2.3.1 Objetivo general. Identificar los hábitos y costumbres del mercado potencial de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

2.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar los hábitos y costumbres del mercado potencial de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación a los equipos industriales.
- Identificar los hábitos y costumbres del mercado potencial de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación a los servicios de mantenimiento de equipos.
- Identificar los hábitos y costumbres del mercado potencial de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación a los precios.
- Identificar los hábitos y costumbres del mercado potencial de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación a los canales de comercialización.
- Identificar los hábitos y costumbres del mercado potencial de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con relación a la publicidad y promoción.

2.3.3 Tipo de investigación. La investigación descriptiva transversal de tipo concluyente, dado que la información recolectada servirá para la toma de decisiones básicas para el diseño de la planeación estratégica de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

2.3.4 Sistemas de recolección de información. La información se obtendrá por medio de la encuesta personal, que está conformada por las siguientes partes: presentación, donde se solicita la cooperación y se expone

el fin de la encuesta; información solicitada, comprende la información específica relacionada con el tema que se investiga. Las preguntas a realizar son del tipo: de respuesta abierta (Véase Anexo A).

2.3.5 Población. La población objeto de la presente investigación está conformada por todas las empresas, que requieren los productos y servicios que ofrece la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.; pero tienen otro proveedor.

El Elemento Muestral es el gerente o encargado de compras de la empresa.

La Unidad Muestral son las empresas.

El Alcance de esta investigación es la ciudad de Bucaramanga.

El Tiempo es durante el mes de Octubre de 2.005.

El Marco Muestral de la investigación está comprendido por la lista de las 10 empresas que son clientes potenciales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.⁷.

2.3.6 Muestra. Teniendo en cuenta el tamaño de la población se decide realizar un censo a las 10 empresas.

2.3.7 Tabulación y presentación de resultados.

- **Equipos industriales comprados.** El 40,00% de los encuestados compran repuestos, suministros y accesorios; los demás adquieren en igual

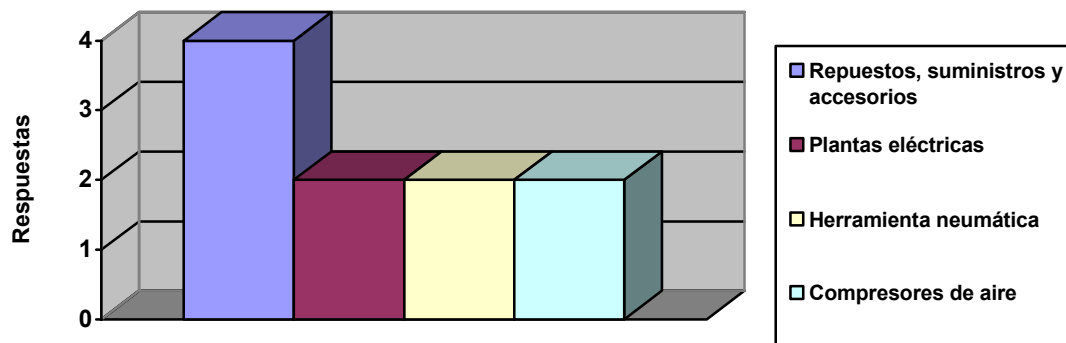
⁷ JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. Oficina de la ciudad de Bucaramanga. Listado de clientes potenciales. Bucaramanga, 2.005.

proporción: plantas eléctricas, herramienta neumática y compresores de aire (Véase Cuadro 16 y Figura 17).

Cuadro 16. Equipos industriales comprados.

Equipos industriales	Respuestas	Porcentaje (%)
Repuestos, suministros y accesorios	4	40,00
Plantas eléctricas	2	20,00
Herramienta neumática	2	20,00
Compresores de aire	2	20,00
Total	10	100,00

Figura 17. Equipos industriales comprados.

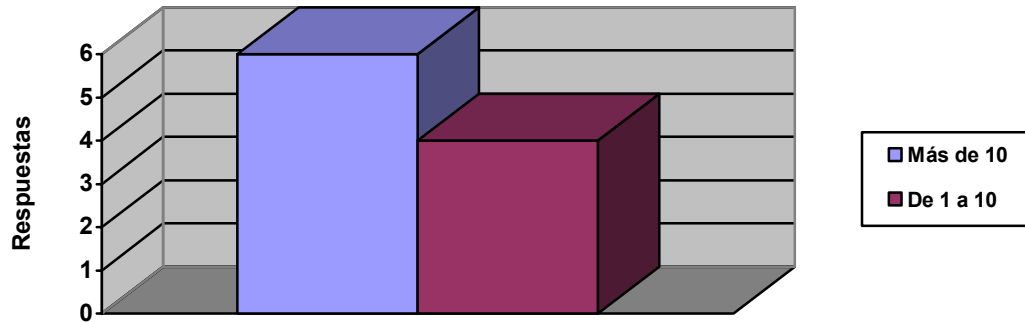


- **Cantidad de compras al año.** El 60,00% de los encuestados hacen más de 10 compras al año; el 40,00% restante hace entre 1 y 10 compras por año (Véase Cuadro 17 y Figura 18).

Cuadro 17. Cantidad de compras al año.

Cantidad por año	Respuestas	Porcentaje (%)
Más de 10	6	60,00
De 1 a 10	4	40,00
Total	10	100,00

Figura 18. Cantidad de compras al año.

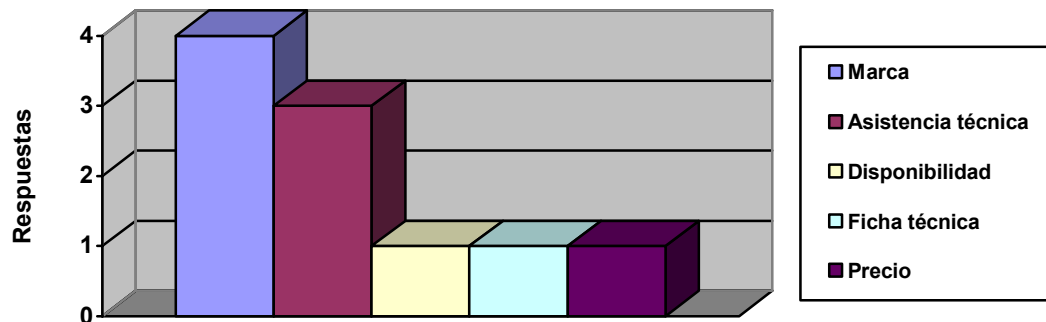


- Aspecto tenido en cuenta al momento de comprar.** El 40,00% de los encuestados tienen en cuenta la marca cuando van a comprar; los demás consideran la asistencia técnica, la disponibilidad, la ficha técnica y el precio (Véase Cuadro 18 y Figura 19).

Cuadro 18. Aspecto tenido en cuenta al momento de comprar.

Aspecto	Respuestas	Porcentaje (%)
Marca	4	40,00
Asistencia técnica	3	30,00
Disponibilidad	1	10,00
Ficha técnica	1	10,00
Precio	1	10,00
Total	10	100,00

Figura 19. Aspecto tenido en cuenta al momento de comprar.

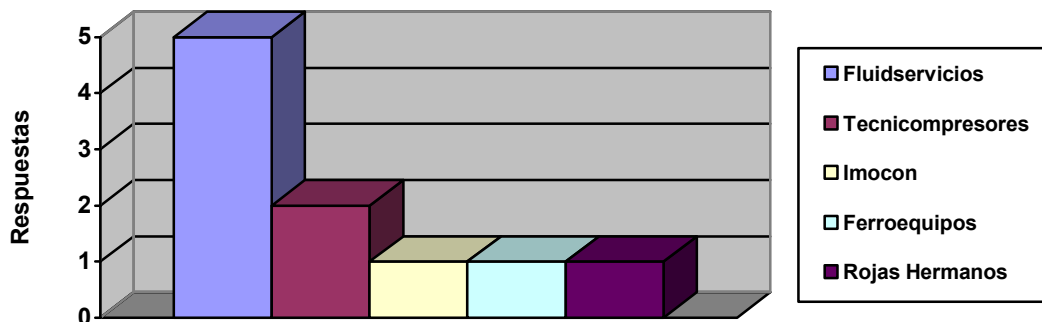


- **Proveedor actual.** La mitad de los encuestados le compran actualmente a Fluidservicios; un 20,00% a Tecnicompresores, un 10,00% a Imocon, un 10,00% a Ferroequipos y otro 10,00% a Rojas Hermanos (Véase Cuadro 19 y Figura 20).

Cuadro 19. Proveedor actual.

Cantidad por año	Respuestas	Porcentaje (%)
Fluidservicios	5	50,00
Tecnicompresores	2	20,00
Imocon	1	10,00
Ferroequipos	1	10,00
Rojas Hermanos	1	10,00
Total	10	100,00

Figura 20. Proveedor actual.

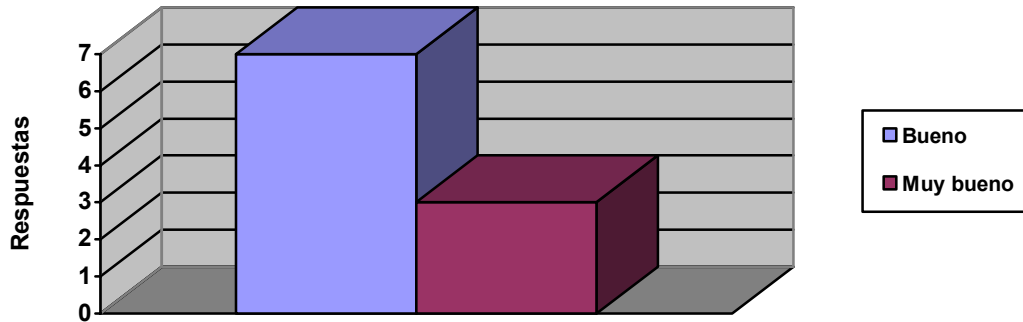


- **Evaluación del servicio recibido.** El servicio recibido tiene buenas críticas; el 70,00% de los encuestados considera que es bueno y el 30,00% que es muy bueno (Véase Cuadro 20 y Figura 21).

Cuadro 20. Evaluación del servicio recibido.

Evaluación de servicio	Respuestas	Porcentaje (%)
Bueno	7	70,00
Muy bueno	3	30,00
Total	10	100,00

Figura 21. Evaluación del servicio recibido.

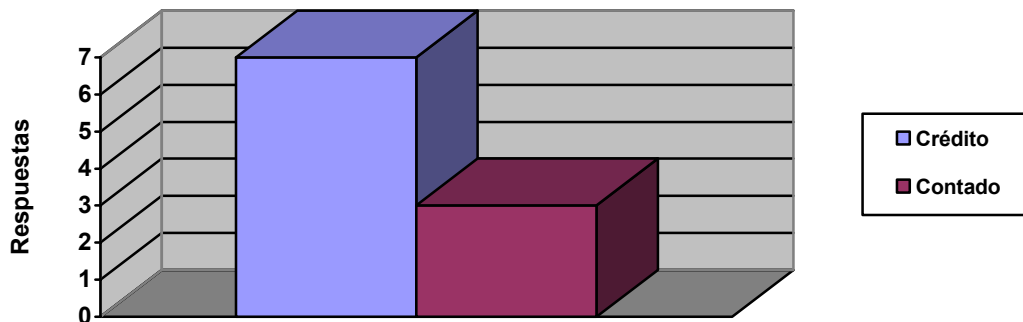


- **Modalidad de pago empleada.** El 70,00% de los encuestados realiza sus pagos a crédito; mientras que el 30,00% restante lo hace de contado (Véase Cuadro 21 y Figura 22).

Cuadro 21. Modalidad de pago empleada.

Modalidad de pago	Respuestas	Porcentaje (%)
Crédito	7	70,00
Contado	3	30,00
Total	10	100,00

Figura 22. Modalidad de pago empleada.

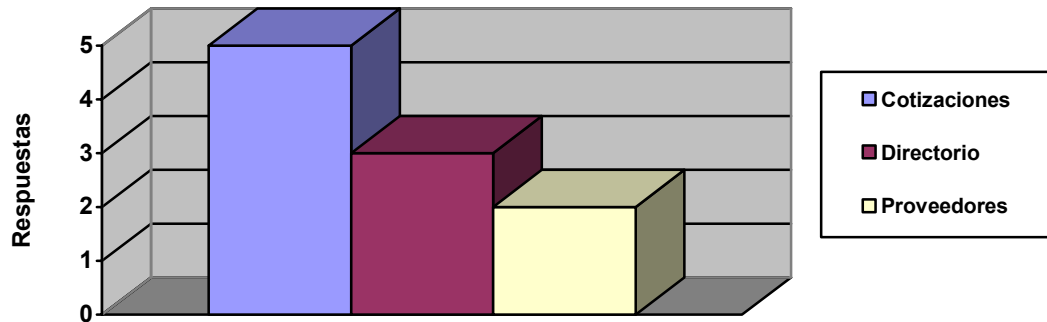


- **Medio al cual acude cuando requiere comprar.** Cuando los encuestados requieren comprar, al medio cual que más acuden es a las cotizaciones (50,00%), los demás acuden al directorio y a los proveedores actuales (Véase Cuadro 22 y Figura 23).

Cuadro 22. Medio al cual acude cuando requiere comprar.

Medio	Respuestas	Porcentaje (%)
Cotizaciones	5	50,00
Directorio	3	30,00
Proveedores	2	20,00
Total	10	100,00

Figura 23. Medio al cual acude cuando requiere comprar.

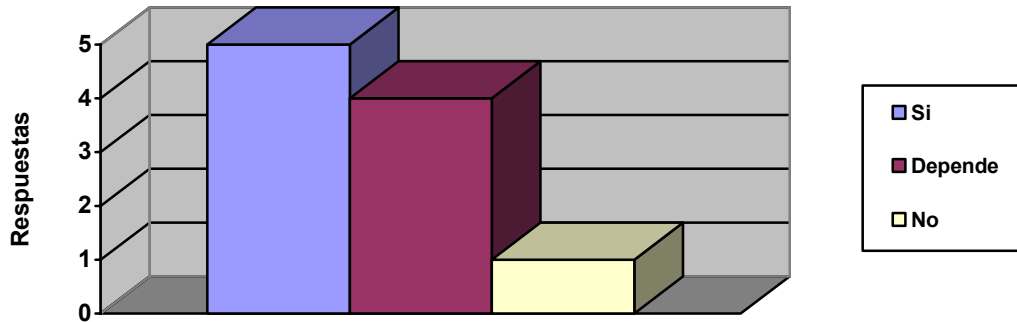


- **Disposición a cambiar de proveedor.** El 50,00% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar su proveedor, siempre y cuando otro le ofrezca buen servicio; un 40,00% lo haría, teniendo en cuenta la propuesta; el restante 10,00% no lo haría (Véase Cuadro 23 y Figura 24).

Cuadro 23. Disposición a cambiar de proveedor.

Disposición	Respuestas	Porcentaje (%)
Si	5	50,00
Depende	4	40,00
No	1	10,00
Total	10	100,00

Figura 24. Disposición a cambiar de proveedor.



2.4 COMPETIDORES

2.4.1 Objetivo general. Caracterizar los hábitos y costumbres de las empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

2.4.2 Objetivos específicos.

- Caracterizar los hábitos y costumbres de las empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. en cuanto a producto.
- Caracterizar los hábitos y costumbres de las empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. en cuanto a servicio.
- Caracterizar los hábitos y costumbres de las empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, competidores de la oficina

de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. en cuanto a precio.

- Caracterizar los hábitos y costumbres de las empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. en cuanto a canal de comercialización.
- Caracterizar los hábitos y costumbres de las empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. en cuanto a publicidad y promoción.

2.4.3 Tipo de investigación. La investigación descriptiva transversal de tipo concluyente, dado que la información recolectada servirá para la toma de decisiones básicas para el diseño de la planeación estratégica de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

2.4.4 Sistemas de recolección de información. La información se obtendrá por medio de la encuesta personal, que está conformada por las siguientes partes: presentación, donde se solicita la cooperación y se expone el fin de la encuesta; información solicitada, comprende la información específica relacionada con el tema que se investiga. Las preguntas a realizar son del tipo: de respuesta abierta (Ver Anexo A).

2.4.5 Población. La población objeto de la presente investigación está conformada por todas las empresas que venden equipos industriales y prestan servicios de mantenimiento, similares a los de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

El Elemento Muestral es gerente de la empresa.

La Unidad Muestral son las empresas.

El Alcance de esta investigación es la ciudad de Bucaramanga y Barrancabermeja.

El Tiempo es durante el mes de Octubre de 2.005.

El Marco Muestral de la investigación está comprendido por la lista de las 5 empresas que son competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.⁸.

2.4.6 Muestra. Teniendo en cuenta el tamaño de la población se decide realizar un censo a las 5 empresas.

2.4.7 Tabulación y presentación de resultados.

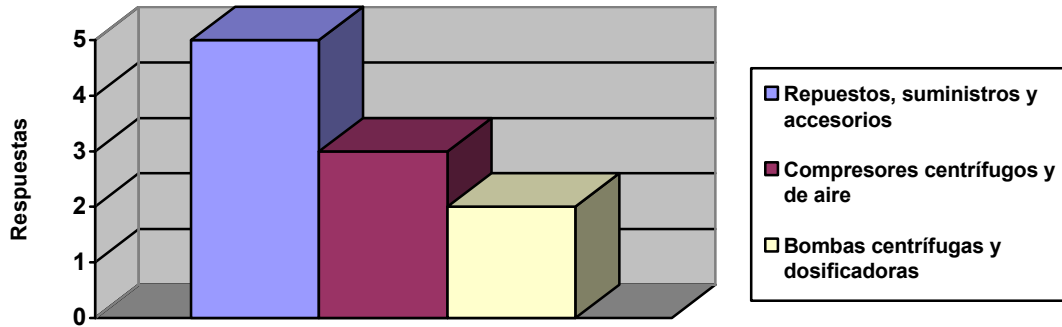
- **Equipos industriales vendidos.** La mitad de los encuestados vende repuestos, suministros y accesorios, un 30,00% compresores centrífugos y de aire; un 20,00% bombas centrífugas y dosificadoras (Véase Cuadro 24 y Figura 25).

Cuadro 24. Equipos industriales vendidos.

Disposición	Respuestas	Porcentaje (%)
Repuestos, suministros y accesorios	5	50,00
Compresores centrífugos y de aire	3	30,00
Bombas centrífugas y dosificadoras	2	20,00
Total	10	100,00

⁸ JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. Oficina de la ciudad de Bucaramanga. Listado de competidores. Bucaramanga, 2.005.

Figura 25. Equipos industriales vendidos.

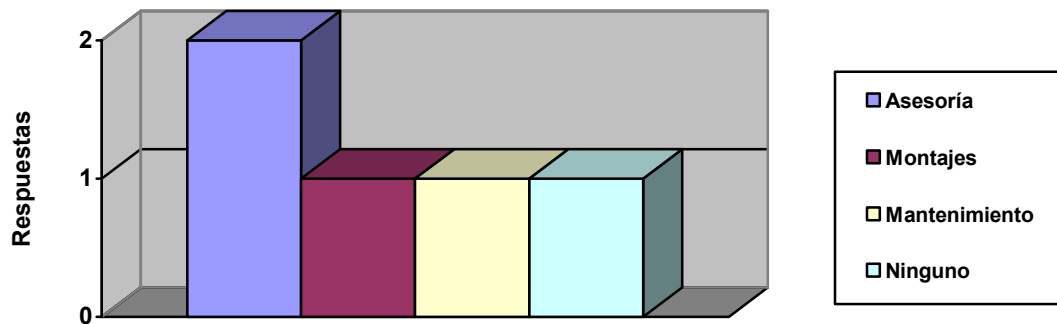


- **Servicios adicionales prestados.** El 80,00% de los encuestados presta servicios adicionales, entre los cuales se encuentran: asesoría (40,00%), montajes (20,00%) y mantenimiento (20,00%); un 20,00% no presta servicios adicionales (Véase Cuadro 25 y Figura 26).

Cuadro 25. Servicios adicionales prestados.

Servicios adicionales	Respuestas	Porcentaje (%)
Asesoría	2	40,00
Montajes	1	20,00
Mantenimiento	1	20,00
Ninguno	1	20,00
Total	5	100,00

Figura 26. Servicios adicionales prestados.



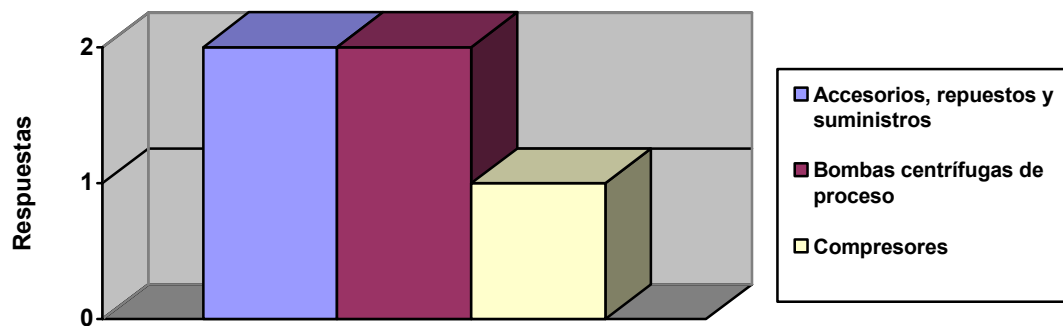
- **Producto más vendido.** El 40,00% de los encuestados vende accesorios, repuestos y suministros; otro 40,00% bombas centrífugas de

proceso y un 20,00% compresores (Véase Cuadro 26 y Figura 27).

Cuadro 26. Producto más vendido.

Producto	Respuestas	Porcentaje (%)
Accesorios, repuestos y suministros	2	40,00
Bombas centrífugas de proceso	2	40,00
Compresores	1	20,00
Total	5	100,00

Figura 27. Producto más vendido.

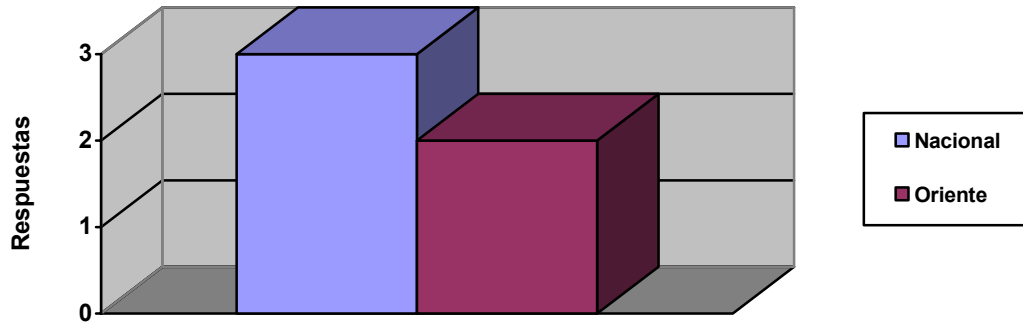


- **Zona geográfica en que vende.** El 60,00% de los encuestados vende a nivel nacional; el 40,00% lo hace en el oriente colombiano (Véase Cuadro 27 y Figura 28).

Cuadro 27. Zona geográfica en que vende.

Zona geográfica	Respuestas	Porcentaje (%)
Nacional	3	60,00
Oriente	2	40,00
Total	5	100,00

Figura 28. Zona geográfica en que vende.

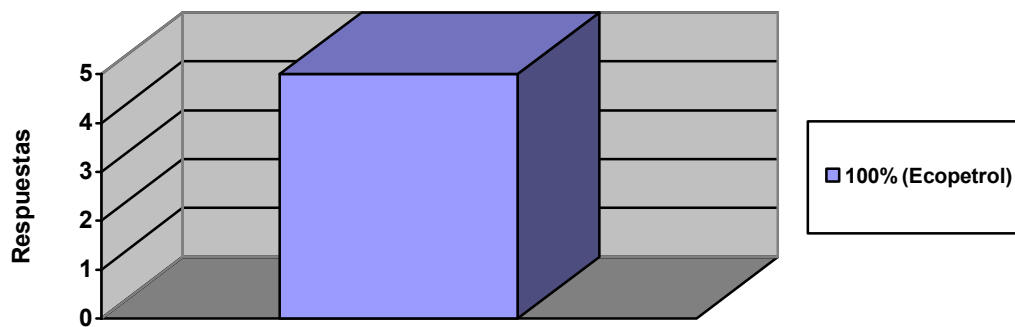


- **Participación en el mercado de Santander.** Todos los encuestados tienen participación en el mercado de Santander, especialmente en Ecopetrol (Véase Cuadro 28 y Figura 29).

Cuadro 28. Participación en el mercado de Santander.

Participación en Santander	Respuestas	Porcentaje (%)
100% (Ecopetrol)	5	100,00
Total	5	100,00

Figura 29. Participación en el mercado de Santander.

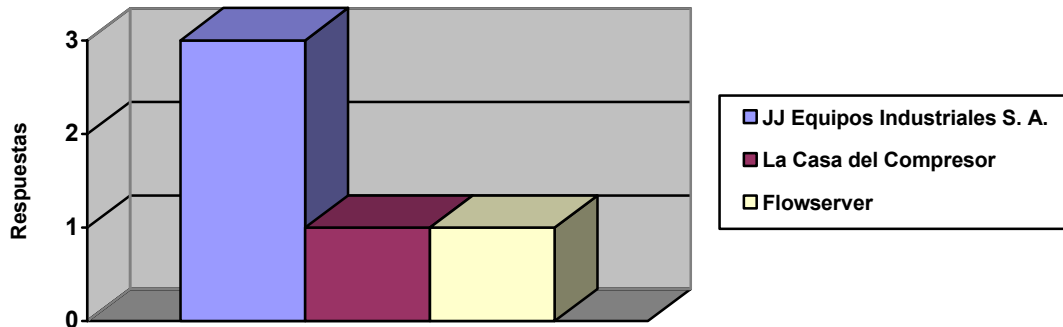


- **Competidores directos.** El 60,00% de los encuestados ven a JJ Equipos Industriales S. A. como su competidor directo; un 20,00% a la Casa del Compresor y otro 20,00% a Flowserver (Véase Cuadro 29 y Figura 30).

Cuadro 29. Competidores directos.

Competidores directos	Respuestas	Porcentaje (%)
JJ Equipos Industriales S. A.	3	60,00
La Casa del Compresor	1	20,00
Flowserver	1	20,00
Total	5	100,00

Figura 30. Competidores directos.

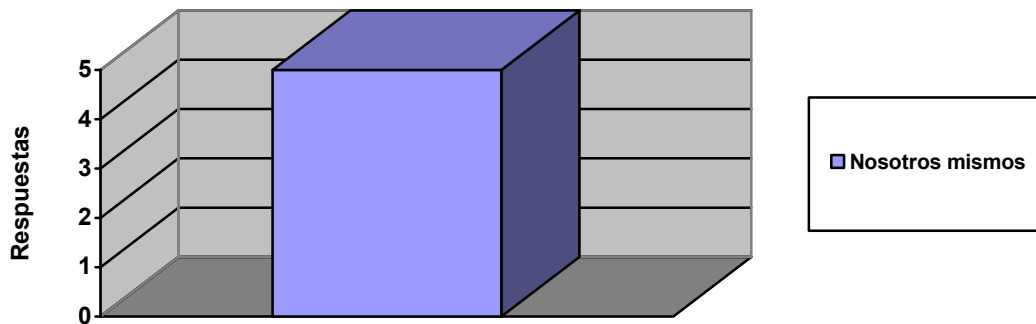


- **Empresa líder en el mercado.** Todos los encuestados se consideran a sí mismos líderes del mercado (Véase Cuadro 30 y Figura 31).

Cuadro 30. Empresa líder en el mercado.

Empresa líder	Respuestas	Porcentaje (%)
Nosotros mismos	5	100,00
Total	5	100,00

Figura 31. Empresa líder en el mercado.

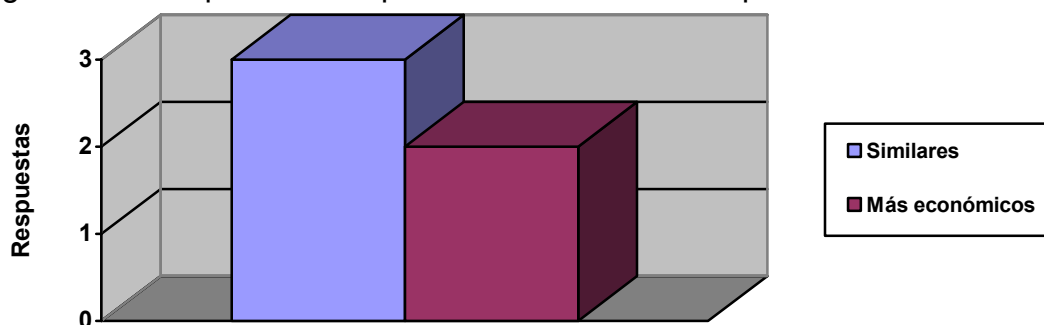


- **Comparación de precios con los de la competencia.** El 60,00% de los encuestados consideran que sus precios con similares a los de la competencia; el restante 40,00% cree que son más económicos (Véase Cuadro 31 y Figura 32).

Cuadro 31. Comparación de precios con los de la competencia.

Empresa líder	Respuestas	Porcentaje (%)
Similares	3	60,00
Más económicos	2	40,00
Total	5	100,00

Figura 32. Comparación de precios con los de la competencia.

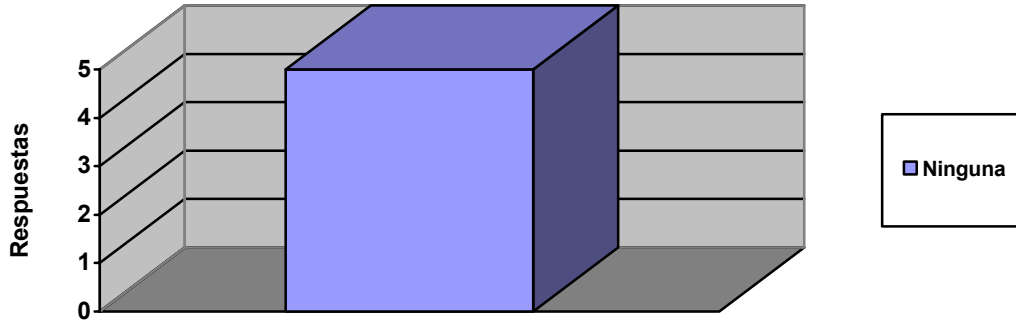


- **Políticas de venta empleadas.** Ninguno de los encuestados emplea políticas de ventas (Véase Cuadro 32 y Figura 33).

Cuadro 32. Políticas de venta empleadas.

Políticas de venta	Respuestas	Porcentaje (%)
Ninguna	5	100,00
Total	5	100,00

Figura 33. Políticas de venta empleadas.

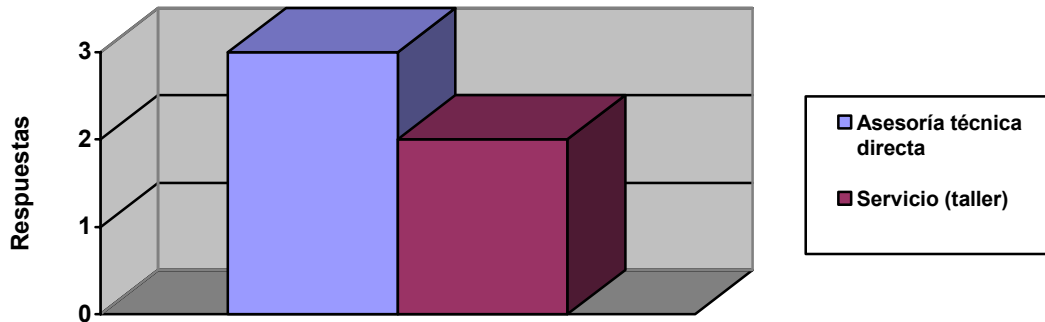


- **Atributos diferenciadores de su competencia.** El 60,00% de los encuestados afirma que la asesoría técnica directa es su atributo diferenciador con la competencia; el restante 40,00% cree que es el servicio (taller) (Véase Cuadro 33 y Figura 34).

Cuadro 33. Atributos diferenciadores de su competencia.

Políticas de venta	Respuestas	Porcentaje (%)
Asesoría técnica directa	3	60,00
Servicio (taller)	2	40,00
Total	5	100,00

Figura 34. Atributos diferenciadores de su competencia.

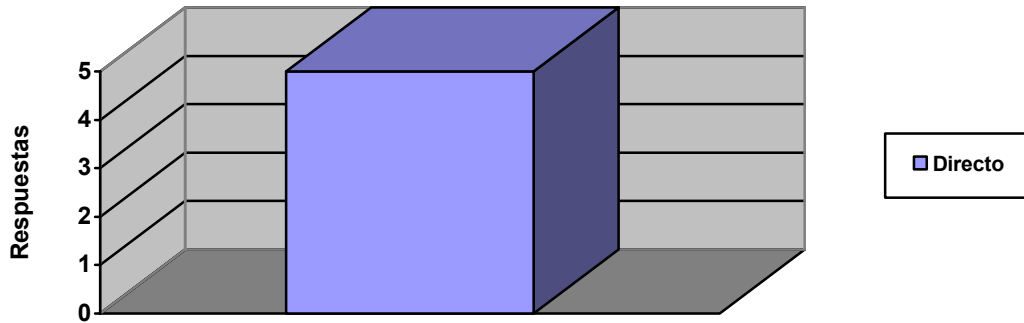


- **Canales de comercialización utilizados.** Todos los encuestados utilizan el canal de comercialización directo (Véase Cuadro 34 y Figura 35).

Cuadro 34. Canales de comercialización utilizados.

Canal de comercialización	Respuestas	Porcentaje (%)
Directo	5	100,00
Total	5	100,00

Figura 35. Canales de comercialización utilizados.

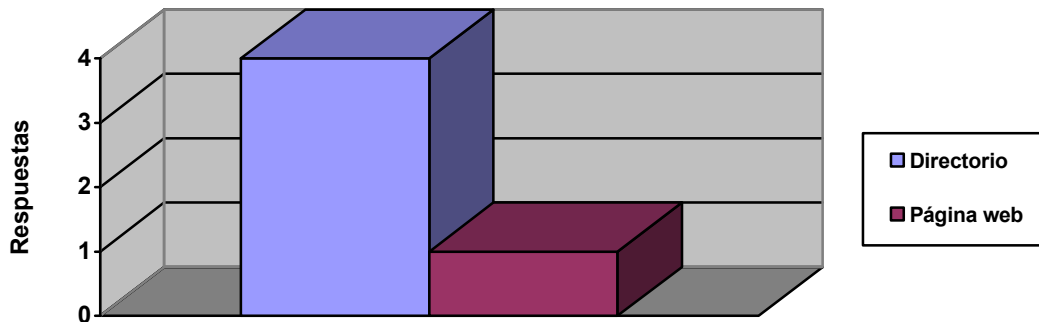


- **Publicidad empleada.** El 80,00% de los encuestados emplean el directorio como medio de publicidad; un 20,00% emplea página Web (Véase Cuadro 35 y Figura 36).

Cuadro 35. Publicidad empleada.

Canal de comercialización	Respuestas	Porcentaje (%)
Directorio	4	80,00
Página web	1	20,00
Total	5	100,00

Figura 36. Publicidad empleada.

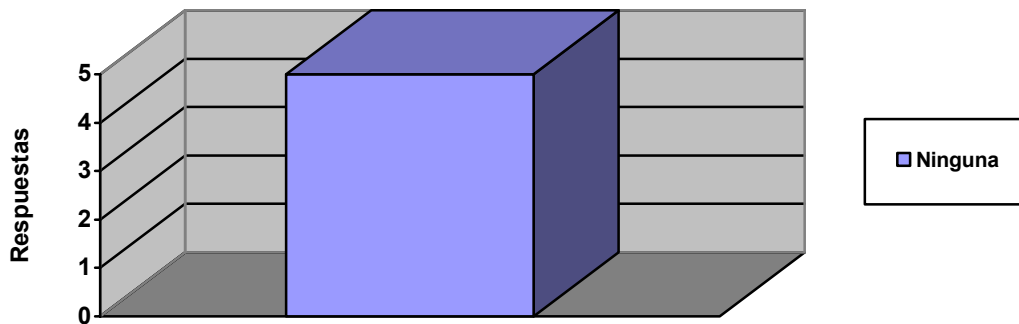


- **Promoción utilizada.** Todos los encuestados dieron a conocer que no utilizan promoción (Véase Cuadro 36 y Figura 37).

Cuadro 36. Promoción utilizada.

Promoción	Respuestas	Porcentaje (%)
Ninguna	5	100,00
Total	5	100,00

Figura 37. Promoción utilizada.

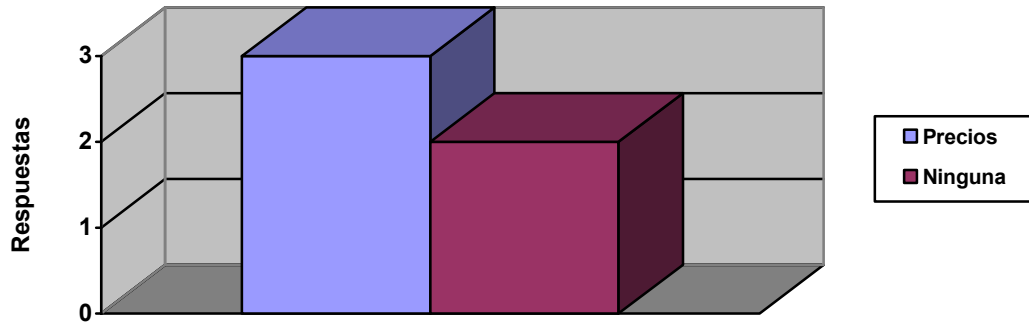


- **Barreras de entrada al mercado de Santander.** El 60,00% de los encuestados manifiestan que los precios son una barrera de entrada al mercado de Santander; el 40,00% opina que no hay barreras (Véase Cuadro 37 y Figura 38).

Cuadro 37. Barreras de entrada al mercado de Santander.

Barreras de entrada	Respuestas	Porcentaje (%)
Precios	3	60,00
Ninguna	2	40,00
Total	5	100,00

Figura 38. Barreras de entrada al mercado de Santander.

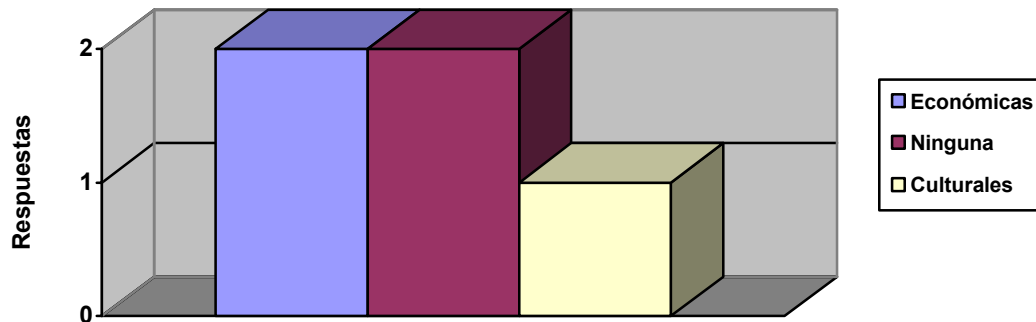


- **Variables que afectan a estas empresas.** El 40,00% manifiesta que le afectan las variables económicas; otro 40,00% opina que nada le afecta; el restante 20,00% afirma que le afectan las variables culturales (Véase Cuadro 38 y Figura 39).

Cuadro 38. Variables que afectan a estas empresas.

Variables	Respuestas	Porcentaje (%)
Económicas	2	40,00
Ninguna	2	40,00
Culturales	1	20,00
Total	5	100,00

Figura 39. Variables que afectan a estas empresas.



3. AUDITORÍA O EVALUACIÓN EXTERNA

3.1 FACTOR ECONÓMICO

3.1.1 Inflación. La inflación está inversamente relacionada con el poder adquisitivo de las personas; es decir, a mayor inflación menor poder de compra y viceversa.

La inflación en las principales ciudades de Colombia, permite observar el siguiente comportamiento en la ciudad de Bucaramanga: en octubre de 2.004 fue de 0,04 mes y 5,65 año; en octubre 2.005 fue de 0,29 mes y 5,00 año; estos datos permiten observar una diferencia de 0,25 mes y -0,65 año⁹.

Las metas de las políticas nacionales se inclinan hacia el logro de una baja en la inflación, lo que se traduce en una oportunidad para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.1.2 Tasa de cambio. La tasa de cambio es el valor en pesos que equivale a un dólar; es decir, si la tasa representativa del mercado aumenta, el peso colombiano pierde valor frente al dólar.

Vale la pena destacar, que en Colombia el comportamiento habitual de la tasa de cambio siempre traía consigo la devaluación; sin embargo, desde mediados del 2.002 hasta el año 2.005, el tipo de cambio se ha revaluado constantemente, para el 1 de noviembre de 2.005 el valor fue de \$2.287,51; para el 15 de noviembre de 2.005 el valor fue de \$2.280,19; para el 1 de

⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores económicos de Santander. Bucaramanga, noviembre 2.005.

diciembre de 2.005 el valor fue de \$2.274,71. No obstante, la vulnerabilidad externa del país es enorme y está latente el riesgo de que el precio del dólar se dispare en cualquier momento¹⁰.

Aunque las perspectivas de la tasa de cambio a corto plazo, apuntan hacia una mayor revaluación del peso colombiano, esto es coyuntural; ya que, a largo plazo la tasa de cambio sufrirá alzas; lo que se ve como una amenaza para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.1.3 Producto interno bruto. El producto interno bruto permite conocer el comportamiento de la economía nacional; un crecimiento en el comercio colombiano, ayuda a jalonar el producto interno bruto; ya que el comercio tiene un peso importante en la economía.

Durante el segundo trimestre de 2.005, la economía colombiana creció en 5,30% respecto al mismo trimestre de 2.004. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el producto interno bruto aumentó en 2,36%.

Al decomponer el resultado del producto interno bruto del segundo trimestre de 2.005, se observó la una variación sectorial de 10,23% en comercio y servicio de reparación, entre otros con respecto al mismo período de 2.004¹¹.

Las políticas macro-económicas del Estado, en pro del desarrollo de las actividades comerciales a nivel nacional, permiten prever que el producto interno bruto tendrá un comportamiento positivo, alcanzando cifras entre el 10% y el 20%, especialmente en el sector comercio y reparación de equipos

¹⁰ BANCO DE LA REPÚBLICA. Sección Mesa de Dinero. Departamento de Operaciones y Desarrollo de Mercados. Bogotá, 2.005.

¹¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comunicado de Prensa. Evolución de la economía colombiana. Segundo trimestre de 2.005. Bogotá, 28 de septiembre de 2.005.

industriales; ésta situación, es una oportunidad para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.1.4 Desempleo. La tasa de desempleo indica la cantidad de personas que están sin empleo, en términos porcentuales. Una disminución del nivel de desempleo permite intuir que las personas tendrán ingresos, para adquirir bienes y servicios, dinamizando la economía nacional.

En el mes de octubre de 2.005, la tasa de desempleo para el agregado nacional se situó en 10,0%; esta tasa es la mas baja desde que se está aplicando al encuesta continua de hogares en el país.

Para las 13 áreas metropolitanas, la tasa de desempleo se ubicó en 12,1% y al igual que para el agregado nacional, ésta es la más baja para los meses de octubre, desde que se aplica la encuesta continua de hogares (año 2.000).

Para el área metropolitana de Bucaramanga la tasa disminuyó en 2,3%, ubicándose como la cuarta plaza en el país con mayor índice de desempleo. El número de desempleados llegó a 77 mil personas aproximadamente, 9 mil menos que en el segundo trimestre del año 2.004.

La población ocupada por sectores económicos señaló al comercio, a los servicios comunales y a la industria como los principales empleadores del área metropolitana de Bucaramanga, sectores que en su conjunto representaron el 76,3% del empleo generado durante el primer trimestre del 2.005¹².

¹² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta continua de hogares. Octubre de 2.005. Bogotá, noviembre 30 de 2.005.

El Estado trabaja constantemente para lograr que la disminución del desempleo, lo que significa una oportunidad para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.1.5 Importaciones. Las importaciones tienen que ver con la compra de productos extranjeros, para ser comercializados a nivel nacional; teniendo en cuenta que la empresa JJ Equipos Industriales S. A. es distribuidor autorizado de productos no nacionales, las importaciones definen en su objeto social.

Durante el período enero – agosto de 2.005, las importaciones se incrementaron 28,7%, respecto al mismo período de 2.004, al pasar de US\$10.567,4 millones CIF a US\$13.602,0 millones CIF. Así mismo, las importaciones correspondientes a agosto de 2.005 presentaron incremento de 33,3%.

Las importaciones de aparatos y material eléctrico, entre otros aumentaron el 64,3%, al pasar de US\$1.070,5 millones a US\$1.758,5 millones durante este período de tiempo, siendo originarias de México, Estados Unidos y China, principalmente.

En el período enero – agosto de 2.005, las compras externas de productos originarios de Estados Unidos, crecieron 28,2%, resultado atribuido principalmente por las mayores importaciones de calderas, máquinas y partes, navegación aérea o espacial, combustibles y aceites minerales y sus productos.

Durante enero – agosto de 2.005, el 37,4% del valor CIF de las importaciones realizadas por el país se concentraron en Bogotá; el 13,3%, en

el departamento de Antioquia; el 13,2%, en Cundinamarca; el 10,7% en el valle del Cauca; y el 25,4% en los demás departamentos¹³.

En el futuro se estima que las importaciones crecerán continuamente, considerando la posibilidad de ampliar los tratados internacionales existentes y firmar nuevos convenios como el tratado de libre comercio; esto se ve como una amenaza para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.2 FACTOR COMPETITIVO

Para analizar el factor competitivo, se procede a elaborar la matriz de perfil competitivo; ésta herramienta de análisis permite identificar los competidores más importantes, informando sus fortalezas y debilidades (Véase Cuadro 39).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes reales y potenciales, se sabe que los competidores más importantes son: Fluidservicios del Oriente, Hernán Escobar Posada Representaciones, Tecnicompresores, Sullair y Atlas Copco.

- **Factores de éxito en la industria.** Los factores claves de éxito en la industria, se eligen teniendo en cuenta que la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se desenvuelve en el mercado de comercialización de equipos industriales; así como, los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a los clientes reales y potenciales de la empresa.

Con dicha información, se seleccionan los siguientes factores de éxito en la industria: atención al cliente, disponibilidad de productos y servicios, calidad y

¹³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Importaciones. Boletín agosto de 2.005. Bogotá, 2.005.

garantía de productos y servicios, variedad de productos y servicios; y participación en el mercado petrolero.

Los factores de éxito seleccionados anteriormente, afectan a todas las empresas que participan en el mercado de comercialización de equipos industriales; es decir, que son idénticos para los competidores más importantes, previamente seleccionados.

- **Ponderación de factores.** Se hace general, en términos de números decimales; la suma de esta ponderación es igual a 1, tal y como se muestra a continuación: atención al cliente (0,30), disponibilidad de productos y servicios (0,25), variedad de productos y servicios (0,25), calidad y garantía de productos y servicios (0,10) y participación en el mercado petrolero (0,10).
- **Asignación de fortalezas y debilidades.** A cada factor clave de éxito se le asigna: debilidad (1), mínima debilidad (2), mínima fortaleza (3) o fortaleza (4).
- **Resultados ponderados para cada competidor.** Los resultados permiten comparar la ponderación entre las empresas, a la vez se puede observar la posición de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., frente a las otras comparadas.

Cuadro 39. Matriz de perfil competitivo.

Empresa	Ponderado empresarial	Fluidservicios del Oriente		Hernán Escobar Posada Representaciones		Tecnicompresores		Sullair		Atlas Copco		JJ Equipos Industriales S. A.	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Atención al cliente	0,30	3	0,90	4	1,20	3	0,90	3	0,90	3	0,90	1	0,30
Disponibilidad de productos y servicios	0,25	3	0,75	4	1,00	4	1,00	3	0,75	3	0,75	1	0,25
Variedad de productos y servicios	0,25	2	0,50	3	0,75	4	1,00	4	1,00	3	0,75	4	1,00
Calidad y garantía de productos y servicios	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Participación en el mercado petrolero	0,10	2	0,20	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Total		2,75		3,75		3,1		3,45		3,2		2,35	

Los competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se identifican teniendo en cuenta la información suministrada por los clientes reales, los cuales reportan en la encuesta las siguientes empresas que comercializan productos iguales a los de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.: Fluidservicios del Oriente, Hernán Escobar Posada Representaciones, Tecnicompresores, Sullair y Atlas Copco. Los resultados de la encuesta dirigida a las empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, especialmente aquellas que dirigen sus ventas hacia la ciudad de Bucaramanga y Barrancabermeja, ratifican que JJ Equipos Industriales S. A. es un competidor directo de dichas empresas.

Los competidores antes mencionados comercializan los siguientes equipos industriales: compresores centrífugos, compresores de aire, repuestos, accesorios, suministros, bombas centrífugas, bombas dosificadoras y turbinas, entre otros; además, prestan los servicios adicionales de asesoría técnica, montaje y mantenimiento; con un radio de acción de ventas a nivel nacional, con énfasis en el oriente colombiano.

Como se puede observar, el factor de éxito determinante es la atención al cliente, seguido de la disponibilidad y la variedad de productos y servicios; finalmente, se encuentran con menor relevancia, la calidad y garantía de productos y servicios; así como, la participación en el mercado petrolero.

La empresa Hernán Escobar Posada Representaciones es la que posee mayores fortalezas, lo que se refleja en el resultado ponderado de 3,75; mientras que la empresa Fluidservicios es la que tiene mayores debilidades, lo que se puede apreciar en el resultado ponderado de 2,75.

Las debilidades y fortalezas de los competidores, se constituyen en oportunidades y amenazas para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., respectivamente. Por tal razón, se identifican como amenazas la atención al cliente y la disponibilidad de productos y servicios; siendo oportunidades la variedad, calidad y garantía de productos y servicios; y la participación en el mercado petrolero.

3.3 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL

3.3.1 Constitución de empresas. La constitución de empresas es un indicador que permite conocer el número de empresas, que se inscriben en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. A mayor cantidad de empresas constituidas, se prevé un mayor dinamismo del sector industrial en la ciudad y por ende, una mayor demanda de equipos industriales.

Entre los años 2.004 – 2.005 la variación del total de empresas constituidas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga fue: sector primario (6,8%), sector secundario (3,5%) y sector terciario (0,9%)¹⁴.

El objetivo primordial de la política económica nacional persigue el fortalecimiento del sector empresarial; por esta razón, se espera un crecimiento industrial, especialmente en los sectores petrolero, minero y automotriz, lo cual traerá consigo una oportunidad para cristalizar nuevos negocios, tanto de venta de equipos como de prestación de servicios, para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

¹⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores económicos. Julio 2.005. Bucaramanga, agosto 24 de 2.005.

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

Dependiendo del objeto social del cliente, éste manifiesta la necesidad de adquirir equipos industriales específicos: sistemas de tratamiento de aire, herramienta neumática, herramienta eléctrica, sistemas de lubricación, equipos de pintura, equipos de blasting, sistemas de soplado y vacío, sistemas de bombeo, entre otros. Adicionalmente, de acuerdo con la capacidad económica de cada cliente, se estipulan las especificaciones técnicas de cada equipo; así en la medida en que aumenta el poder económico del cliente, el equipo industrial pedido es más especializado con tecnología de avanzada.

Debido a que los usos y especificaciones de los equipos industriales, dependen de la necesidad y la capacidad económica del cliente; se considera como una oportunidad para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.3.3 Actitud frente a la compra de equipos industriales. La actitud de los clientes frente a la compra de equipos industriales, está directamente influenciada por la necesidad que tienen de los mismos, para desarrollar correctamente su objeto social.

Pese a que la adquisición de equipos industriales significa un egreso considerable para cualquier empresa, se tiene una actitud positiva frente a la compra de los mismos, pues existe se sabe que al adquirir uno de estos productos se podrá mejorar el proceso productivo, obteniendo a cambio un beneficio económico para el cliente.

Sin embargo, a la hora de seleccionar el proveedor de equipos industriales, las empresas tienen en cuenta ciertos valores agregados, entre los que se destacan los siguientes: atención al cliente, disponibilidad, calidad y garantía, entre otros.

Teniendo en cuenta que los clientes poseen una actitud positiva frente a la compra de equipos industriales, esto es una oportunidad para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL

3.4.1 Legislación de importación. La legislación de importación a nivel nacional está señalada por el Decreto 2685 de 1.999 y el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2.004:

- **Decreto 2685 de 1.999.** Con el fin de brindar transparencia, claridad y certeza a los usuarios del comercio exterior, las operaciones aduaneras deben armonizarse y simplificarse a través de una legislación que las recoja en su integridad y consulte las tendencias legislativas internacionales.

- **Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2.004.** Por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario, de que trata el Artículo 555-2 del Estatuto Tributario. Se incorporan nuevos equipos para JJ Equipos Industriales S. A., aplica el registro de los usuarios aduaneros autorizados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La existencia de una legislación de importación, debidamente instaurada a nivel nacional, permite igualar las condiciones para todas las empresas importadoras, lo que se traduce en una oportunidad para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.4.2 Tratado de libre comercio. El tratado de libre comercio, actualmente está en proceso de estudio para su aprobación; implica que cualquier persona natural o jurídica podría importar mercancías sin ninguna restricción, razón por la cual, el papel de los intermediarios o distribuidores desaparecería.

La firma del tratado de libre comercio por parte de Colombia, representa una amenaza para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.4.3 Reformas tributarias y laborales¹⁵. Lo que se quiere con la reforma tributaria es disminuir el déficit de caja en que caería el sector central, de cumplirse el presupuesto proyectado para los años subsiguientes. El faltante financiero ha llegado a niveles que superan el 6% del producto interno bruto. Para cubrir parte del déficit, la política impositiva debe procurar ampliar la base de los tributos y disminuir la evasión. A pesar de que la tasa del impuesto al valor agregado ha aumentado en seis puntos desde 1.990, su participación en el recaudo solo avanza en dos puntos del producto interno bruto. Es decir, el impuesto es ineficiente. En conclusión, la cobertura del déficit y el mejoramiento de los ingresos, debe provenir de diversos ángulos. El primero, el mejoramiento del crecimiento, el segundo la disminución de los gastos gubernamentales con relación a la producción; y el tercero, la adopción de un modelo impositivo que cubra definitivamente las demandas de las funciones del Estado, con una base amplia.

Así mismo, en las iniciativas de la reforma laboral y pensional se modifican algunas cargas parafiscales y se aumentan las contribuciones, por parte de empleadores y trabajadores. Se entiende que es necesario solucionar la

¹⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Economía. A propósito de las reformas presentadas por el gobierno. Edición 11. Bogotá, diciembre de 2.004.

financiación de las pensiones y eliminar algunos sobrecostos exagerados, que obstaculizan en algún grado la generación de empleo. Sin embargo, en ambas iniciativas se termina aumentando el gasto general de pensiones y garantías de empleo, con lo que no se contribuye a la precaria estabilidad por la que atraviesan las empresas y sobre todo las familias. Es meritorio que se pretenda crear un fondo, para pensionar a quienes no pudieron participar en su vida del sistema formal de empleo y el seguro de desempleo jugaría un gran papel en la estabilidad de los ingresos familiares de una parte de los hogares. Si lo que se desea es cubrir las pensiones futuras y disminuir las cargas laborales, el esfuerzo legislativo debería ceñirse a estos propósitos sin aumentar aún más los gastos y cobros parafiscales, que por hoy ya son un peso excesivo para todos.

Como las reformas tributarias y laborales inciden directamente en el nivel económico de la demanda y de las empresas proveedoras, son una amenaza para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.5 FACTOR TECNOLÓGICO

3.5.1 Productos y servicios innovadores. La marca Ingersoll Rand, representada por la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., es líder a nivel internacional en productos con avances tecnológicos.

Los productos y servicios innovadores ofrecidos 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 y servicios que van desplazando a los antiguos, se constituyen en una amenaza para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

3.5.2 Sistematización de la información. Las empresas que trabajan con información sistematizada, tienen mayor probabilidad de éxito en el desarrollo de su objeto social, debido a que constantemente están haciendo investigación y desarrollo, para mejorar su desempeño comercial.

La sistematización de la información de clientes reales, potenciales, competidores y proveedores de servicios de mantenimiento, agiliza los procesos y permite tener un mayor control sobre las actividades realizadas; su implementación en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. se considera una oportunidad para mejorar los procesos realizados en ella.

3.6 MATRIZ DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

La matriz de evaluación de factor externo se hace, de acuerdo con los siguientes pasos (Véase Cuadro 40):

- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la industria de equipos industriales. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

Cuadro 40. Matriz de evaluación de factor externo.

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Disminución de la inflación	0,03	3	0,09
Incremento del PIB	0,03	3	0,09
Disminución del desempleo	0,03	3	0,09
Competitividad por variedad, calidad y garantía de productos y servicios	0,09	4	0,36
Competitividad por participación en el mercado petrolero	0,09	4	0,36
Aumento en la constitución de empresas	0,06	4	0,24
Usos y especificaciones de los equipos industriales	0,03	3	0,09
Actitud frente a la compra de equipos industriales	0,04	4	0,16
Legislación de impuestos	0,03	4	0,12
Sistematización de la información	0,09	4	0,36
Aumento de la tasa de cambio	0,06	1	0,06
Aumento de importaciones	0,09	1	0,09
Competitividad por atención al cliente	0,09	1	0,09
Competitividad por disponibilidad de productos y servicios	0,09	1	0,09
Tratado de libre comercio	0,09	1	0,09
Reformas tributarias y laborales	0,03	2	0,06
Productos y servicios innovadores	0,03	2	0,06
Total	1,00		2,50

El promedio de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. se encuentra en 2,50; igual al promedio general.

La mayoría de las oportunidades provienen de las variables económicas, debido a que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. debe

considerar que actualmente en el país hay un ambiente favorable desde este punto de vista. La sumatoria de oportunidades es de 1,96; lo que permite prever su estabilidad en el futuro.

La mayoría de las amenazas provienen de las variables competitiva y política, gubernamental, legal; lo que resulta lógico, teniendo en cuenta que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., por su objeto social debe poseer atributos diferenciadores con respecto a sus competidores; así como, ceñirse a la normatividad vigente para los procesos de intercambio comercial. La sumatoria de amenazas es de 0,54; lo que permite ratificar su inestabilidad en el futuro.

4. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA

4.1 AUDITORÍA GERENCIAL

4.1.1 Planeación. En la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. no se ha definido una metodología para realizar la planeación, falta definir los elementos de la cultura corporativa, tales como: misión, visión y principios de la oficina.

Las políticas, metas y planes de acción de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., son definidas verbalmente por el Director Regional, cargo de mayor jerarquía y responsabilidad en la oficina; sin embargo, se requiere que éstas se divulguen y se consignent por escrito, para que sean del dominio de todos los empleados.

La planeación se hace para responder a las situaciones que se van presentando, la oficina no cuenta con planes de contingencia. Por esta razón, la oficina no se anticipa a las acciones y reacciones de la competencia en el mercado, es lenta la velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes.

Como se puede observar, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., posee debilidades en el área de planeación.

4.1.2 Organización. Teniendo en cuenta que en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. laboran tres empleados, la estructura

orgánica es pequeña y se reconocen las jerarquías intuitivamente; pues, no existe un organigrama formalmente conocido por los empleados.

La oficina carece de manual de funciones para los cargos que posee; sin embargo, los empleados conocen con claridad y en forma escrita sus funciones, acatando las responsabilidades adquiridas en su contrato laboral.

Debido a que la nómina es reducida, la estructura organizacional es flexible, con capacidad para responder a cambios, tanto internos como externos. Así mismo, la comunicación se da en diferentes direcciones, de manera fluida y rápida, obteniendo la retroalimentación esperada.

Como se puede observar, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., posee debilidades en el área de organización.

4.1.3 Dirección. En la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., la dirección está a cargo del Director Regional, responsable de una ágil y oportuna toma de decisiones.

Como consecuencia de lo anterior, el nivel de empoderamiento es bajo, aunque la dirección utiliza un estilo participativo, apoyado en un proceso de comunicación efectivo, en el cual predomina un sistema de autoridad, sintiéndose en todo momento el liderato del Director Regional en la oficina. Esta situación se da, porque la nómina de la oficina posee tres empleados con tareas específicas, en las cuales las actividades de dirección están concentradas especialmente en el cargo del Director Regional.

Como se puede observar, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., posee fortaleza en el área de dirección.

4.1.4 Control. La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., no posee mecanismos para realizar el control de su gestión; en este orden de ideas, no se evalúan los resultados de su desempeño y no se han definido indicadores de gestión.

Anualmente, en Bogotá se establece un presupuesto de ventas de \$700.000.000 para la oficina de Bucaramanga; por ende, al empleado encargado de vender se le exigen resultados en cuotas de ventas; pero, no hay procedimientos de control adecuados para lograr las ventas anuales.

En este momento, en la oficina de Bucaramanga no se sabe cual es la rentabilidad de los diferentes productos y servicios; no obstante, en Bogotá se elabora el estado de pérdidas y ganancias, para conocer el comportamiento de las ventas y la utilidad reportadas por la oficina de Bucaramanga. Sin embargo, las medidas correctivas, tomadas en referencia a un desempeño inadecuado, no se retroalimentan en forma eficiente y efectiva, entre Bogotá – Bucaramanga.

Como se puede observar, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., posee debilidad en el área de control.

4.2 AUDITORÍA DE MERCADOS

4.2.1 Producto. El portafolio de productos de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. comprende los siguientes equipos industriales:

- Aire comprimido: compresores reciprocantes, compresores de tornillo rotativo serie UP, compresores de tornillo rotativo UNIGY, compresores de tornillo NIRVANA.
- Sistemas de tratamiento de aire: secadores de aire, filtros para aire comprimido, kits de arranque y mantenimiento.
- Solutionizing: análisis y gestión total del sistema de aire, controlador de sistemas de aire INTELLIYSY ENERGY OPTIMISER (IEO), controlador de presión para el sistema de aire INTELLIFLOW.
- Herramienta neumática: llave de impacto 212, llave de impacto 285^a-6, ratchet 107XP, martillo cincelador 116, motortool 308, polichadora 314, lijadora 319, lijadora rotorbital 4151, taladro 7802.
- Herramienta eléctrica: taladro inalámbrico VS14DV, llave de impacto inalámbrica WR12DHS, rotomartillo DH40MB, martillo de demolición H65, pulidora G18SE2, pulidora G12SE2, apuntilladora NV65AC, sierra circular C7BD, caladora CJ65V2K.
- Sistemas de lubricación: bombas, carreteles, pistolas dosificadores, recolectores de aceite, carreteles especiales.
- Equipos de pintura: contratistas, pintarayas, industria, acabado, alto acabado.

- Equipos de blasting: cabina de succión para blasting, tolva de presión para blasting; manguera, boquillas y accesorios para blasting; equipo de seguridad del operario.
- Sistemas de soplado y vacío: sopladores, bombas de vacío anillo líquido, bombas de vacío anillo seco, bombas de vacío paletas.
- Sistemas de bombeo: bombas Durco, bomba L R, bomba DMX, bombas de doble diafragma.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes reales y potenciales, los productos más comprados son: repuestos, accesorios y suministros; compresores y herramienta neumática. Los clientes reales adquieren estos productos porque los consideran muy buenos, pues se tiene pleno conocimiento de que JJ Equipos Industriales S. A. es el distribuidor autorizado de la marca Ingersoll Rand, producto de excelente calidad; esto permite reconocer que la marca y la calidad, son algunos de los factores que los clientes tienen en cuenta al comprar estos productos.

Por otra parte, los clientes reales manifestaron que la empresa debería ofrecer otros productos como: bombas centrifugas, instrumentación sistemas neumáticos, surtidores de gasolina, repuestos para surtidores y equipo pesado. De igual forma se supo que la oficina debería ofrecer los siguientes servicios: mantenimiento preventivo, asesoría, auditorias y capacitaciones.

Debido a que en el mercado de equipos industriales la variedad, calidad y garantía son factores de éxito, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., posee fortaleza en cuanto al producto.

4.2.2 Precio. La oficina de Bucaramanga se rige por los precios fijados por la empresa JJ Equipos Industriales S. A. Bogotá, la cual estima el precio de venta de acuerdo con la siguiente ecuación:

Precio de lista * Descuento de fábrica * (Flete + Nacionalización + Impuesto)
Utilidad = 15 % a 30%

La política de descuentos, deducciones y/o créditos, está definida por Bogotá y depende del tipo de cliente; sin embargo, se desconocen los precios de la competencia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes reales, los precios, pese a que son costosos son aceptables, teniendo en cuenta la calidad del producto.

Por otra parte, los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes potenciales permiten conocer, que éstos tienen en cuenta el factor precio al comprar dichos productos, emplean la modalidad de pago a crédito para pagar a proveedores; y estarían dispuestos a cambiar de proveedor, siempre y cuando el servicio ofrecido sea mejor, sin importar que el precio sea más alto al de su proveedor actual.

Teniendo en cuenta, que en el mercado existen empresas que ofrecen equipos industriales de una calidad similar, a menor precio que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., la oficina tiene una debilidad en cuanto al precio.

4.2.3 Plaza. El canal de comercialización empleado por la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. es el directo, en el cual

no intervienen intermediarios; es decir, importador JJ Equipos Industriales S. A. – Cliente. Entre los clientes reales del año 2.005 están: Acedín, Carlos Jorge Ramírez, Compañía Operadora Petrocolombia, EDS Aranzoque (Sigal Ltda.), Jorge Guerra, José Porras, Ingelmac, Renoby Ltda., Simma Ltda., Sociedad Minera Pelar y ECOPETROL; siendo este último el cliente más representativo de la oficina, debido a que en él se concentra más de la mitad de las ventas de la oficina.

La estructura de comercialización directa es la más corta, en donde se da la venta directa del importador JJ Equipos Industriales S. A. al usuario final.

Entre las ventajas de este canal, se encuentran las siguientes:

- Permite fijar precios económicos para obtener un mayor beneficio por volumen de ventas, lo que beneficia al usuario final que paga lo justo.
- El producto llega en perfecto estado al usuario final.
- Facilita el contacto directo entre el importador JJ Equipos Industriales S. A. y el usuario final, con la posibilidad de escuchar la voz del cliente.
- Agiliza la adaptación a los cambios del mercado o del producto.

Como desventaja de este canal, vale la pena mencionar que el importador JJ Equipos Industriales S. A. puede manipular los precios a su criterio propio, lo que afectaría al usuario final.

La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. hace una distribución de intensidad selectiva - exclusiva, dirigida a las empresas que requieren equipos industriales y tienen capacidad económica para adquirirlos, con cobertura del oriente colombiano. Efectúa el comercio minorista; ya que vende directamente al cliente, cualquier cantidad de productos y servicios.

La estructura del canal de comercialización directo es apropiada para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.; ya que, reduce el espacio de la empresa con cliente. Además, esta estructura permite conocer más el cliente, recopilando información directamente desde la fuente. Sin embargo, considerando el tipo de productos y servicios que se comercializan, se requiere de venta especializada. Por estas razones, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. posee fortaleza en la plaza.

4.2.4 Promoción. Actualmente, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., pauta en el directorio telefónico, emplea papelería membreteada (hojas y sobres) y tarjetas de presentación personal; los objetivos de esta publicidad no están definidos, ni se evalúa el impacto de la misma.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes reales; éstos manifestaron que conocieron la empresa por: aviso en el directorio, recomendación de otro cliente, visita de empleado de la empresa, licitación o conferencia. No obstante, es importante señalar que aún no se conocen las diferentes marcas de equipos industriales que ofrece la oficina. Adicionalmente, es necesario mencionar que la mayoría de los clientes reales no saben que la oficina presta el servicio de alquiler de equipos. En cuanto a las promociones, los clientes reales afirman que no se han beneficiado de alguna promoción de la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes potenciales; éstos dieron a conocer que cuando requieren comprar equipos industriales, emplean cotizaciones de proveedores actuales o el directorio telefónico.

Aunque la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., emplea algunas herramientas de publicidad, no cuenta con personal especializado en relaciones públicas, venta personal, ni realiza actividades de promoción de sus productos y servicios; en este orden de ideas, se puede decir que la oficina tiene una debilidad en promoción.

4.2.5 Investigación de mercados. En la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. no se realiza investigación de mercados; a este respecto se siguen las directrices señaladas por Bogotá.

Por la trayectoria que posee la empresa en el mercado, se sabe que el segmento de clientes que atraen los productos y servicios ofrecidos, pertenece al sector industrial. Se posee un banco de datos de los clientes reales, en el cual solo se consigna la información relacionada con precios y control de pagos, pero no existen hojas de vida que muestren el perfil de cada cliente.

La empresa no hace pruebas antes de realizar el lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado, debido a que la marca Ingersoll Rand está bien posicionada a nivel internacional y cuenta con la aceptación de los clientes reales y potenciales.

Teniendo en cuenta que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., desconoce información de clientes reales y potenciales, se observa que la oficina tiene una debilidad en investigación de mercados.

4.2.6 Competencia. La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., no cuenta con una base de datos de la competencia, que le permita identificar los factores de éxito de las demás empresas que interactúan en el mismo mercado, con productos y servicios similares.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los competidores, el precio es el aspecto positivo de la competencia; sin embargo, la ventaja competitiva de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., es la representación de la marca Ingersoll Rand.

Considerando las tendencias futuras en cuanto a negocios internacionales, existe la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores; pero, debido a que la oficina no realiza benchmarking, no se sabe cuales son las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores; por esta razón, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., tiene una debilidad en cuanto a la competencia.

4.3 AUDITORÍA FINANCIERA

En la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., no se cuenta con todos los estados financieros básicos, dicha información está centralizada en Bogotá; únicamente se logró obtener el estado de resultados acumulado para los meses de enero a noviembre de 2.005.

En el período comprendido entre los meses de enero a noviembre de 2.005, sobre las ventas netas el costo de venta representa un 60,72%; se reportó una utilidad bruta del 34,9% sobre el valor de las ventas netas; del cual se resta el correspondiente valor de los gastos operacionales que corresponden a un 14,3%,

los gastos de administración y los gastos de ventas de un 9,2%; arrojando una utilidad operacional del 20,6%¹⁶.

Como se dijo anteriormente, ECOPETROL es el cliente más representativo de la oficina, pues en él se concentra casi el 80% del valor de las ventas realizadas por la oficina en cada ejercicio.

De acuerdo con la entrevista realizada al Director Regional, se sabe que en los dos últimos años el comportamiento financiero no ha sido muy bueno, que el nivel de endeudamiento de la oficina ha sido bajo y la utilidad operativa no ha sido alta. No obstante, la oficina no conoce su situación financiera con respecto a los demás competidores del mercado.

Como se puede observar, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. posee una debilidad en el área de manejo de información financiera.

4.4 AUDITORÍA DEL SERVICIO

4.4.1 Prestación del servicio. Actualmente, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. presta el servicio de mantenimiento correctivo, pero desea incursionar en el servicio de mantenimiento preventivo.

El procedimiento de prestación del servicio no está definido por escrito; sin embargo, mediante observación directa se apreciaron las siguientes etapas en el procedimiento de venta:

¹⁶ JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. Oficina de Bucaramanga. Estado de resultados enero – noviembre de 2.005. Bucaramanga, 2.005.

Si el cliente llama y sabe qué va a pedir, la Secretaria llena el formato de llamada, le dice que la cotización se le pasará por fax, llena el formato de disponibilidad y precios, procede a elaborar la cotización y la envía por fax al cliente. Si el cliente llama y no sabe qué va a pedir, el Técnico le pide las características del equipo a comprar (caballos de fuerza, utilidad, entre otras); busca la mercancía, llena el formato de disponibilidad y precios, procede a elaborar a cotización y la envía por fax al cliente.

Por no contar con la respectiva descripción técnica del procedimiento de prestación del servicio, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. posee una debilidad en la prestación del servicio.

4.4.2 Distribución de planta. Por observación directa, se pudo notar que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., carece de una adecuada distribución de planta; ya que, en la situación actual no se distingue el espacio para las actividades de administración y ventas, ni para la prestación del servicio de mantenimiento.

El área disponible no permite la correcta distribución de planta de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.; por tal razón esto se considera una debilidad, siendo necesario el estudio de la nueva ubicación y la distribución de planta de la oficina.

4.4.3 Tecnología. La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. cuenta con los siguientes elementos: computador, impresora láser, telefax, planta celular para comunicación interna de la empresa, archivadores metálicos, tres escritorios, soportes - repisas para catálogos, máquina de escribir manual, red, cafetera, dispensador de agua, herramienta de servicios, sillas, ventilador, televisor, nevera y aire acondicionado.

Teniendo en cuenta las actividades administrativas llevadas a cabo en la oficina, la tecnología utilizada para el procedimiento de comercialización es apropiada; sin embargo, para la correcta prestación del servicio de mantenimiento se requiere un espacio adecuado; así como, una serie de maquinaria para el taller, las cuales serán adquiridas por la oficina de Bogotá, debido a que allí es donde se maneja toda la parte monetaria.

Como se puede observar, la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. tiene una fortaleza en tecnología.

4.4.4 Capacidad. Para analizar la capacidad de comercialización y prestación de servicios de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., es necesario tener en cuenta que de 250 cotizaciones realizadas, 200 son negocios realizables (Véase Cuadro 41).

Cuadro 41. Capacidad de comercialización de productos y prestación de servicios de la oficina de Bucaramanga.

Línea	Productos	Servicios
Compresores de aire		
Reciprocantes	11	25
Tornillo	5	42
Sistemas de tratamiento de aire		
Secadores de aire	6	1
Análisis y gestión total del sistema de aire		
Servicio de auditoría		5
Herramienta neumática	20	
Equipos de blasting	2	1
Equipos de pintura		
Contratista	1	3
Industria	2	
Acabados	5	1
Sistemas de lubricación		
Bombas	8	5
Carreteles	7	2
Pistolas dosificadoras	8	4
Sistemas de bombeo	18	
Repuestos	500	

De acuerdo con la entrevista realizada al Director Regional, se sabe que la capacidad de comercialización y prestación de servicios, está acorde con respecto a la demanda pronosticada, lo que significa una fortaleza para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

4.4.5 Control de calidad. La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. no posee un sistema de control de calidad de compras, ni del proceso de comercialización o prestación del servicio. No existe un programa de capacitación para la calidad. Como consecuencia de lo anterior, se desconoce el índice de satisfacción del cliente interno y externo de la oficina.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes reales, el servicio prestado por la oficina es malo; y es precisamente en este aspecto en que le gustaría que mejorara la oficina. El mal servicio es una debilidad. Sin embargo, todos los clientes reales recomiendan los productos de la oficina.

Este hecho se ratifica con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes potenciales, pues todos evalúan el servicio de los competidores como bueno; además, consideran que los precios son más económicos; ya que, ofrecen servicios adicionales como asesorías, asistencia técnica permanente y se centran en el servicio, como el factor de éxito para competir. Sin embargo, en algunos casos las ventas directas son manejadas desde Bogotá o Medellín, porque no hay representantes en la ciudad de Bucaramanga. Los clientes potenciales tienen en cuenta el servicio y asistencia técnica, al seleccionar su proveedor de equipos industriales; pero, estarían dispuestos a cambiar de proveedor si el servicio ofrecido es bueno.

Como se puede observar, el control de calidad en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. es una debilidad.

4.4.6 Proveedores. Entre los proveedores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se encuentran los siguientes: Papelería Cervantes, Liberty Seguros S. A.; Acoples, Racores y Mangueras; Equik de Colombia, Aeroenvíos, Full Cash – domicilios, T. V. Cable Promisión S. A., Diego Andrés Rueda, Roque Julio Parra, Distribuciones Eléctricas, Bit Com Ltda. – mantenimiento de computadores y Colsuministros.

Es importante señalar que para seleccionar los proveedores, se sigue un procedimiento previamente definido por la oficina de Bogotá; además, se mantiene un nivel de inventarios mínimo, que está ubicado en la ciudad de Bogotá, lo que implica demoras en la entrega de pedidos, debido al transporte Bogotá – Bucaramanga o si es necesario, el proceso de importación, pasando primero por la oficina de Bogotá.

Como se puede observar, los proveedores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. son una debilidad.

4.5 AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO

4.5.1 Cantidad. La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. no cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos.

La oficina posee una planta de personal integrada por:

- Un Director Regional.
- Una Secretaria General.
- Un Técnico de Servicios.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes reales, se sabe que se requiere incrementar la cantidad de técnicos, con el fin de prestar servicios oportunamente.

Por tal razón, la cantidad de personal de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. es una debilidad.

4.5.2 Calidad. El personal de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. posee el siguiente nivel académico:

- Director Regional, ingeniero mecánico, egresado de la Universidad Industrial de Santander, con ocho años de experiencia.
- Secretaria General, profesional en gestión empresarial, egresada de la Universidad Industrial de Santander, con dos años de experiencia.
- Técnico de Servicio, tecnólogo electromecánico, egresado de las Unidades Tecnológicas de Santander, con tres años de experiencia.

Pese a que los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. poseen un alto nivel académico, los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes evidenciaron la necesidad de mejorar en la capacitación del personal de la oficina, especialmente en temas técnicos y de atención al cliente, lo que representa una debilidad.

4.5.3 Manual de funciones y perfil de cargos. La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. utiliza un proceso definido para la selección de personal; pero no posee un sistema efectivo de evaluación de desempeño. Las funciones de cada cargo, son las que están estipuladas en el contrato de trabajo:

Director Regional:

- Ejecutar con juicio las visitas de asistencia técnica programadas. Efectuar las ventas de mercancía importadas distribuidas o producidas por el mismo, conforme a listas de precios y condiciones de entrega y pago de las mismas, establecidas por él en su momento; vale decir, lista de precio, cantidades a despachar, cupos de crédito asignados por éste a cada uno de los clientes y medios de garantía.
- Atender los planes de asistencia a todos los clientes y desempeñarse como asesor industrial para el logro de sus ventas, así como los pedidos, los recaudos o cobros producto de las ventas efectuadas, los reclamos de los clientes, las devoluciones, etc., en desarrollo de las instrucciones impartidas y demás disposiciones de carácter disciplinario, establecidas por la ley sustantiva laboral y por el empleados, comprometiéndose desde ya a reportar de forma oportuna a la gerencia de ventas o gerencia general de la compañía cualquier irregularidad en el desarrollo de sus funciones o responsabilidades en las que se incluye las funciones de servir de apoyo al gerente general, administración general de la oficina de Bucaramanga, supervisión y vigilancia del desarrollo de las actividades de todo el personal en cada uno de los cargo que ocupa; optimizar los procedimientos existentes, coordinar y planificar las actividades financieras de la oficina, tales como: transferencias, giros, pagos, aceptación de órdenes de compra, declaraciones de impuestos, atención a requerimientos de autoridades de vigilancia, incluyendo a la DIAN.

- Servir de soporte a la gerencia y al asesor financiero, proporcionando oportunamente los informes, reportes de movimientos financieros, giros y gastos, en los términos y fechas determinados por la gerencia o la oficina del coordinador administrativo de Bogotá y todas aquellas otras actividades programadas por el empleados y efectuar el seguimiento adecuado para un buen desempeño en el cargo, en desarrollo de las instrucciones impartidas y demás disposiciones de carácter disciplinario, establecidas por la ley sustantiva laboral y por empleador, comprometiéndose desde ya a reportar en forma oportuna a la gerencia administrativa o gerencia general de la compañía, cualquier irregularidad en el desarrollo de sus funciones y actividades.
- Presentar oportunamente los reportes de ventas, de cartera y demás que exija el empleador.
- Ejercer el control respecto de la calidad y cantidad de servicio al cliente y de las mercancías que se despachen, vale decir, reportando para tal fin a su jefe inmediato las novedades que atañen a este control.
- Cumplir las instrucciones impartidas por su jefe inmediato, en especial, las relativas a asignación y/o cambio de zona de trabajo, descuentos, ventas en cantidades especiales, despachos, autorización previa de créditos, etc. y hacer los pedidos tendientes a producir oportunamente los despachos.
- Mantener control sobre la elaboración de facturas, sobre los comprobantes de remisiones y de recibos de caja, recepción de cheques, en cuyo caso hay que cumplir fielmente el procedimiento establecido por el empleador.

- Tomar la iniciativa para proponer el cambio de mercancía de lenta rotación, teniendo en cuenta que le está prohibido hacer canjes de mercancías con otros importadores distribuidores o productores u otros asesores o vendedores, así como no intercambiar los clientes, ni las zonas de trabajo asignadas, sin previa autorización escrita por parte del empleador.
- Proporcionar los medios conducentes a la práctica de los inventarios de mercancía, de clientes o de cartera, programados o imprevistos, que el empleador tenga a bien llevar a cabo.
- Responder por los inventarios de herramientas y mercancías entregadas a su cargo. A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio.

Secretaría General:

- Determinar las funciones conforme al manual de funciones que tenga la empresa para las secretarías de Bucaramanga, incluyendo responsabilidad en el manejo de documentos, inventarios, correspondencia y administración de cartera.
- Ejecutar con buen juicio las órdenes impartidas por el empleador, así como el manejo y coordinación de la unidad comercial y de bienes que el empleador tiene en la ciudad de Bucaramanga.
- Atender cuando así se requiera, la prestación de servicios como representante de la empresa, dentro de las funciones a su cargo, en desarrollo de las instrucciones impartidas y demás disposiciones de carácter disciplinario, establecidas por la ley sustantiva de trabajo y por el empleador,

comprometiéndose desde ya a reportar en forma oportuna a la gerencia de la compañía, cualquier irregularidad en el desarrollo de sus funciones y actividades.

- Presentar oportunamente los reportes relativos a su cargo y demás que exija el empleador.
- Ejercer el control respectivo de la calidad y cantidad del servicio dentro de sus funciones, reportando para tal fin a la gerencia general o administrativa las novedades que atañen a este control.
- Cumplir con las instrucciones impartidas por la gerencia general, en especial las relativas a almacenamiento, entrega, control y despachos, equipos, insumos y demás productos que conforman el inventario, administración y ejecución de la cartera y de las ventas, en general todas aquellas actividades relacionadas con la secretaría de la oficina de Bucaramanga.
- Mantener control sobre la existencia de todos los inventarios y demás relativas a su función, en cuyo caso hay que cumplir fielmente el procedimiento establecido por el empleador.
- Tomar la iniciativa para proponer el cambio de métodos y procedimientos, teniendo en cuenta que le está prohibido hacer cambios inconsultos, así como intercambios de mercancías con los vendedores o técnicos de servicio, sin previa autorización escrita por parte del empleador o su representante.
- Asistir a todas aquellas reuniones programas por el empleador.

- Proporcionar los medios conducentes a la práctica de los inventarios de mercancías de clientes o de cartera, programados o imprevistos, que el empleador tenga a bien llevar a cabo.
- No prestar directa o indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio.

Técnico de Servicio:

- Recibir, inspeccionar y diagnosticar equipos dentro y fuera del taller.
- Evaluar el alcance del servicio, tanto en repuestos como en mano de obra.
- Brindar soporte al jefe de taller en el seguimiento de las propuestas de servicio enviadas a los clientes.
- Ejecutar las actividades convenidas en el contrato (soporte a los contratistas, consecución de repuestos externos o internos, reparación).
- Realizar pruebas preliminares de desempeño de los equipos reparados.
- Elaborar reporte de reparación y entregar toda la documentación de los equipos reparados al responsable de su facturación.
- Brindar soporte técnico (programa inspecciones, mantenimiento correctivo y preventivo) en las operaciones.

- Mantener informado a los jefes de servicio acerca del avance de las reparaciones asignadas.
- Realizar informe de tiempos y entregarlo diariamente.
- Brindar asesoría directa al cliente, tendiente a solucionar problemas relacionados con los equipos, en su área de especialidad.
- Solicitar información técnica que requiera (archivo central del proveedor como soporte para ejecutar sus labores).
- Tomar parte activa en los eventos derivados del programa de salud ocupacional y de gestión de calidad, que le competan a su departamento.
- Respetar y cumplir las normas de seguridad y demás políticas vigentes en los sitios, objeto de las visitas.
- Mantener presentación personal adecuada con las funciones desempeñadas y las circunstancias.
- Organizar físicamente el sitio de trabajo en el taller.
- Realizar actividades resultantes de la coordinación con su jefe inmediato.
- Responder por las herramientas entregadas a su cargo.
- Hacer gestiones de diligencias necesarias, mensajería, conducción de los vehículos de la empresa, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio.

Como se puede observar, las funciones antes mencionadas requieren actualización y su presentación en un formato claro y preciso, con el cual se facilite el proceso de selección e inducción de los empleados; por tal razón, el manual de funciones y el perfil del cargo son una debilidad para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

4.5.4 Tipo de contrato y asignación salarial. La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. emplea la siguiente modalidad de contratación y remuneración para sus empleados:

- Director Regional: contrato a término indefinido, básico \$850.000 + comisiones (contado 2,5%; 60 días 2%; 90 días 1,5%; 120 días 1%).
- Secretaria General: contrato a término indefinido, \$460.000.
- Técnico de Servicio: contrato a término indefinido, básico \$502.500 + comisiones (directamente sin ayuda 2,5%; con otro técnico sin ayudante 1,25%; directamente con ayudante 1,75%; como ayudante 0,75%).

El tipo de contrato y asignación salarial están formalizados y bien definidos; por esto, se consideran una fortaleza para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

4.5.5 Condiciones de trabajo. En la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. no se han efectuado estudios de organización y

métodos para los puestos de trabajo, se observa que los mismos no están diseñados adecuadamente. Sin embargo, las instalaciones de la oficina son limpias y seguras; el nivel de accidentalidad es cero.

Las condiciones de trabajo de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. requieren mejoras; por ende, se consideran una debilidad.

4.5.6 Motivación e incentivos. El personal de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. carece de recompensas o sanciones por productividad; el personal de la oficina no se encuentra motivado, debido a que en la oficina no se estimula la creatividad ni la participación de todos.

Además, aunque existe un proceso de inducción de personal, la oficina no posee un programa continuo de capacitación y entrenamiento del personal.

La falta de programas de motivación e incentivos permite observar, que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., posee una debilidad en este aspecto.

4.6 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

La matriz de evaluación de factor interno se hace, de acuerdo con los siguientes pasos (Véase Cuadro 42):

- Hacer una lista de fortalezas y debilidades decisivas en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la industria de equipos industriales. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4) a la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

Cuadro 42. Matriz de evaluación de factor interno.

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Planeación, organización y control	0,10	1	0,10
Precio y promoción	0,05	2	0,10
Investigación de mercados y competencia	0,10	1	0,10
Información financiera	0,05	2	0,10
Prestación del servicio, distribución de planta, control de calidad y proveedores	0,15	1	0,15
Cantidad y calidad de personal	0,05	1	0,05
Manual de funciones y perfil de cargos	0,05	1	0,05
Condiciones de trabajo, motivación e incentivos	0,10	2	0,20
Dirección	0,10	4	0,40
Producto y plaza	0,10	3	0,30
Tecnología y capacidad	0,10	4	0,40
Tipo de contrato y asignación salarial	0,05	3	0,15
Total	1,00		2,10

El promedio de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. se encuentra en 2,10; por debajo del promedio general de 2,5.

La mayoría de las fortalezas provienen de las variables gerenciales y de servicios, debido a que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. debe considerar que su objeto social radica en la buena administración del servicio al cliente. La sumatoria de fortalezas es de 1,25; lo que permite prever su estabilidad en el futuro.

La mayoría de las debilidades provienen de las variables de mercados y servicios; lo que resulta lógico, teniendo en cuenta que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., debe poseer como atributo diferenciador con respecto a sus competidores, el servicio al cliente prestado por su personal. La sumatoria de debilidades es de 0,85; lo que permite ratificar su inestabilidad en el futuro.

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 MISIÓN

La misión de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. es la formulación explícita de sus propósitos; así como, la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la oficina. Expresa la razón de ser de la oficina, es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. En este orden de ideas, las autoras del presente documento, en conjunto con el equipo de trabajo de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., proponen la siguiente misión:

“La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. tiene como misión proveer equipos industriales y prestar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, con atención personalizada, calidad humana y técnica, garantía y excelencia, para solucionar las necesidades de las empresas de la ciudad de Bucaramanga y Barrancabermeja, además de obtener beneficios sociales y económicos”.

5.2 VISIÓN

La visión de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que la oficina esté dentro de cinco años. Tiene horizonte de tiempo, es comprometedor y motivante, de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los empleados de la oficina. En este orden de ideas, las autoras del presente documento, en conjunto

con el equipo de trabajo de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., proponen la siguiente visión:

“En el año 2.010 la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. será líder en superar las necesidades de equipos industriales y su mantenimiento, en el sector empresarial del nororiente colombiano, con productos y servicios de excelente calidad y atención personalizada, generando múltiples beneficios sociales y económicos para toda la comunidad”.

5.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. son el conjunto de creencias y valores que guían e inspiran el comportamiento de la oficina. Definen lo que es importante para la oficina, son el soporte de la cultura organizacional, son la definición de la filosofía corporativa. En este orden de ideas, las autoras del presente documento, en conjunto con el equipo de trabajo de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., proponen los siguientes principios corporativos:

- **Crecimiento.** La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. fundamenta su crecimiento en: el mejoramiento de sus procedimientos, el incremento de la competitividad, la construcción de su viabilidad empresarial, el aprendizaje continuo, la aplicación del conocimiento de su talento humano y la satisfacción de sus clientes.
- **Liderazgo.** La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. asume el liderazgo como el compromiso con el desarrollo de las aptitudes para ser, direccionar, movilizar, lograr resultados y guiar con el ejemplo.

- **Responsabilidad.** La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. está comprometida con sus clientes internos y externos, para el mejoramiento continuo y el desarrollo de la gestión integral, garantizando seriedad, honestidad y calidad en sus relaciones comerciales.
- **Reconocimiento.** La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. valora, estimula y recompensa el cumplimiento y la superación de las metas acordadas por su talento humano.

5.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

5.4.1 Matriz DOFA. La matriz DOFA es una herramienta que conduce a la formulación de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, y DA; las letras F, O, D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. (Véase Cuadro 43):

- **Las estrategias FO.** Se basan en el uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades externas.
- **Las estrategias DO.** Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- **Las estrategias FA.** Se basan en el uso de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- **Las estrategias DA.** Tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Cuadro 43. Matriz DOFA.

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección. • Producto y plaza. • Tecnología y capacidad. • Tipo de contrato y asignación salarial. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación, organización y control. • Precio y promoción. • Investigación de mercados y competencia. • Información financiera. • Servicio, distribución de planta, control de calidad y proveedores. • Cantidad y calidad de personal. • Manual de funciones y perfil de cargos. • Condiciones de trabajo, motivación e incentivos.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la inflación. • Incremento del PIB. • Disminución del desempleo. • Competitividad por variedad, calidad y garantía de productos y servicios. • Competitividad por participación en el mercado petrolero. • Aumento en la constitución de empresas. • Usos y especificaciones de los equipos industriales. • Actitud frente a la compra de equipos industriales. • Legislación de impuestos. • Sistematización de la información. 	<p>ESTRATEGIAS FO Desarrollo del mercado Desarrollo del servicio Diversificación concéntrica</p>	<p>ESTRATEGIAS DO Asociación</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la tasa de cambio. • Aumento de importaciones. • Competitividad por atención al cliente. • Competitividad por disponibilidad de productos y servicios. • Tratado de libre comercio. • Reformas tributarias y laborales. • Productos y servicios innovadores. 	<p>ESTRATEGIAS FA Penetración en el mercado</p>	<p>ESTRATEGIAS DA Consolidación interna</p>

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

- **Desarrollo del mercado.** Introduciendo los equipos industriales y servicios actuales, a nuevas áreas geográficas.
- **Desarrollo del servicio.** Buscando mayores ventas, mejorando o modificando los equipos industriales y servicios actuales.
- **Diversificación concéntrica.** Añadiendo nuevos productos y servicios, relacionados con equipos industriales.
- **Consolidación interna.** Atacando las debilidades y consolidando las fortalezas, a través de una reorganización administrativa y operativa.
- **Penetración en el mercado.** Buscando mayor participación en el mercado para los equipos industriales y servicios actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
- **Asociación.** Trabajando con otras empresa en proyectos especiales.

5.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones. La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas (Véase Cuadro 44 y Figura 40).

Los ejes de la matriz PEEA son:

- Fortaleza Financiera (FF).

- Ventaja Competitiva (VC).
- Estabilidad Ambiental (EA).
- Fortaleza de la Industria (FI).

Las dos dimensiones internas: Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva; así como, las dos externas: Fortaleza de la Industria y Estabilidad Ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de la oficina.

Cuadro 44. Matriz PEEA.

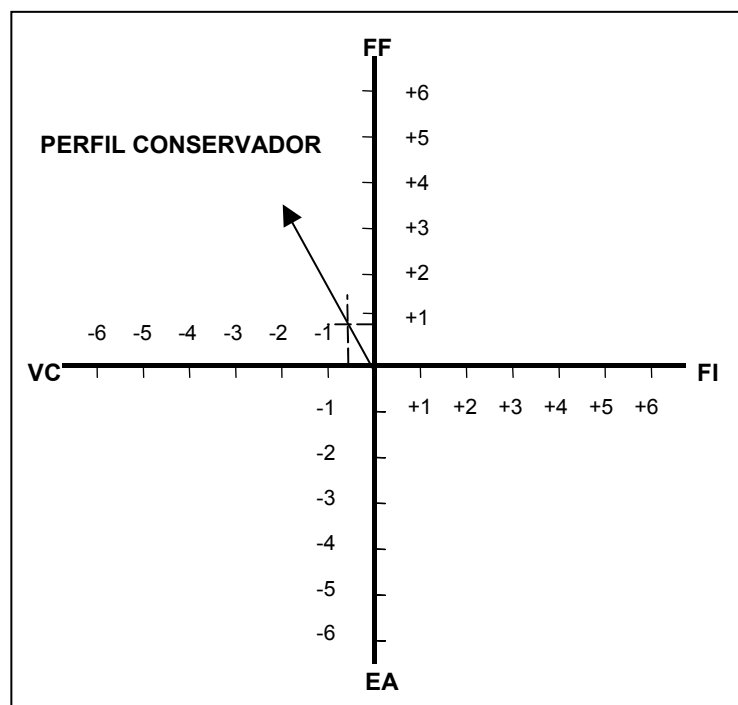
POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	CLASIFICACION
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
Utilidades	+5
Tasa de retorno de la inversión	+4
Capital trabajo	+5
Apalancamiento financiero	+4
Acceso a crédito	+5
Información financiera	+2
TOTAL FF	+25
PROMEDIO FF	+4,2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Dirección	-3
Producto y plaza	-2
Tecnología y capacidad	-3
Tipo de contrato y asignación salarial	-3
Planeación, organización y control	-4
Precio y promoción	-5
Investigación de mercados y competencia	-4
Servicio, distribución de planta, control de calidad y proveedores	-6
Cantidad y calidad de personal	-5
Manual de funciones y perfil de cargos	-6
Condiciones de trabajo, motivación e incentivos	-4
TOTAL VC	-45
PROMEDIO VC	-4,1
POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Disminución de la inflación	-3
Aumento de la tasa de cambio	-2
Incremento del PIB	-3
Disminución del desempleo	-3
Aumento en la constitución de empresas	-2
Legislación de impuestos	-2

Aumento de importaciones	-5
Tratado de libre comercio	-5
Reformas tributarias y laborales	-5
TOTAL EA	-30
PROMEDIO EA	-3,3
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Competitividad por variedad, calidad y garantía de productos y servicios	+5
Competitividad por participación en el mercado petrolero	+5
Usos y especificaciones de los equipos industriales	+3
Actitud frente a la compra de equipos industriales	+5
Sistematización de la información	+4
Competitividad por atención al cliente	+2
Competitividad por disponibilidad de productos y servicios	+2
Productos y servicios innovadores	+2
TOTAL FI	+28
PROMEDIO FI	+3,5

$$\Sigma \text{ Eje X} = \text{FI} + \text{VC} = + 3,5 - 4,1 = - 0,6$$

$$\Sigma \text{ Eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = + 4,2 - 3,3 = + 0,9$$

Figura 40. Vector direccional de la matriz PEEA.



El vector direccional está asociado al perfil conservador de la matriz PEEA; es decir, que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., está en excelente posición de permanecer dentro de sus habilidades básicas, sin tomar riesgos excesivos.

Las estrategias recomendadas para esta situación son:

- Consolidación interna.
- Desarrollo de servicios
- Diversificación Concéntrica.

5.4.3 Matriz cuantitativa de planeación estratégica. La matriz CPE se emplea en la etapa de decisión, utiliza la información de la etapa de entrada, con el fin de informar sobre la atracción relativa de las estrategias factibles, identificadas en la etapa comparativa, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas (Véase Cuadro 45).

Cuadro 45. Matriz CPE.

FACTORES CLAVES	Clasificación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Consolidación Interna		Desarrollo del servicio		Diversificación concéntrica	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
F. INTERNOS							
Planeación, organización y control	1	4	4	2	2	2	2
Precio y promoción	2	3	6	1	2	1	2
Investigación de mercados y competencia	1	3	3	4	4	4	4
Información financiera	2	4	8	3	6	3	6
Servicio, distribución de planta, control de calidad y proveedores	1	4	4	4	4	4	4
Cantidad y calidad de personal	1	4	4	4	4	4	4
Manual de funciones y perfil de cargos	1	4	4	2	2	2	2
Condiciones de trabajo, motivación e incentivos	2	4	8	1	2	1	2
Dirección	4	4	16	2	8	2	8
Producto y plaza	3	2	6	4	12	4	12
Tecnología y capacidad	4	3	12	4	16	4	16
Tipo de contrato y asignación salarial	3	4	12	2	6	2	6
F. EXTERNOS							
Disminución de la inflación	3	2	6	1	3	1	3
Aumento de la tasa de cambio	4	2	8	1	4	1	4
Incremento del PIB	3	2	6	1	3	1	3
Disminución del desempleo	3	2	6	1	3	1	3
Competitividad por variedad, calidad y garantía de productos y servicios	4	4	16	4	16	3	12
Competitividad por participación en el mercado petrolero	4	3	12	4	16	4	16
Aumento en la constitución de empresas	4	2	8	4	16	3	12
Usos y especificaciones de los equipos industriales	3	2	6	4	12	4	12
Actitud frente a la compra de equipos industriales	4	3	12	4	16	3	12
Legislación de impuestos	4	2	8	2	8	2	8
Sistematización de la información	4	3	12	2	8	2	8
Aumento de importaciones	1	2	2	2	2	3	3
Competitividad por atención al cliente	1	4	4	4	4	4	4
Competitividad por disponibilidad de productos y servicios	1	4	4	4	4	4	4
Tratado de libre comercio	1	2	2	3	3	3	3
Reformas tributarias y laborales	2	2	4	2	4	2	4
Productos y servicios innovadores	2	4	8	4	8	4	8
TOTAL DE PA		211		198		187	

Se puede concluir que la Estrategia 1: consolidación interna, fue la que arrojó un puntaje de atracción mayor de 211 puntos, esto indica que la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. debe enfocar inicialmente su gestión hacia ésta estrategia.

Seguidamente, la oficina debe implementar la Estrategia 2: desarrollo del servicio, ya que alcanzó el segundo mayor puntaje con 198 puntos.

Finalmente, la oficina deberá llevar a cabo la Estrategia 3: diversificación concéntrica, porque ésta ocupó el último lugar con 187 puntos.

6. OPCIONES ESTRATÉGICAS

6.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Teniendo en cuenta, los resultados obtenidos en el direccionamiento estratégico de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., resultan las siguientes opciones estratégicas: consolidación interna (estrategia 1), desarrollo del servicio (estrategia 2) y diversificación concéntrica (estrategia 3).

6.1.1 Estrategia 1: consolidación interna. Esta es la primera estrategia a desarrollar, debido a que persigue disminuir las debilidades y reforzar las fortalezas internas, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., a través de una reorganización administrativa y operativa de la oficina.

6.1.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio. Esta es la segunda estrategias a llevar a cabo, cuyo objeto es incrementar las ventas, por medio de la mejora de los equipos industriales y servicios de mantenimiento correctivo prestados actualmente por la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.1.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica. Esta es la tercera estrategia a realizar, con ella se pretende adicionar nuevos equipos industriales y servicios de mantenimiento preventivo, relacionados con el portafolio de productos y servicios de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.2 OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos propuestos para la ejecución de cada una de las opciones estratégicas:

6.2.1 Estrategia 1: consolidación interna. Disminuir las debilidades y reforzar las fortalezas internas, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.2.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio. Incrementar las ventas de equipos industriales y servicios de mantenimiento correctivo, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.2.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica. Adicionar nuevos equipos industriales y servicios de mantenimiento preventivo al portafolio de productos y servicios, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.3 METAS

A continuación, se presentan las metas propuestas para el logro de los objetivos formulados para cada una de las opciones estratégicas:

6.3.1 Estrategia 1: consolidación interna.

- Formular la misión de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

- Formular la visión de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Formular los principios corporativos de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Diseñar una estructura orgánica de autoridad – responsabilidad, para los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Describir las funciones generales y específicas para todos cargos, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Definir el perfil de cargo, especificando la habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo, para todos los cargos de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Hacer la descripción técnica del procedimiento de la comercialización de equipos industriales, para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Hacer el diagrama de flujo de la comercialización de equipos industriales, para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Hacer la descripción técnica del servicio de mantenimiento de equipos industriales, para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

- Hacer el diagrama de flujo del servicio de mantenimiento de equipos industriales, para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.3.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio.

- Organizar un programa de capacitación para los empleados administrativos, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Organizar un programa de capacitación para los empleados operativos, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Diseñar mecanismos de motivación e incentivos no monetarios para los empleados administrativos y operativos, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Crear una hoja de vida de los clientes actuales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Crear una base de datos de empresas que prestan el servicio de mantenimiento o de montaje de equipos industriales, proveedores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Crear una base de datos de las empresas comercializadoras de equipos industriales y prestadoras de servicios de mantenimiento correctivo, competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

- Diseñar una encuesta para conocer el grado de satisfacción de los clientes, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Seleccionar la nueva ubicación de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., donde puedan funcionar adecuadamente el área administrativa y operativa.

6.3.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica.

- Crear una base de datos de empresas que prestan el servicio de mantenimiento o de montaje de equipos industriales, proveedores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Crear una base de datos de las empresas comercializadoras de equipos industriales y prestadoras de servicios de mantenimiento preventivo, competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Incluir un Técnico de Aplicación a la nómina de empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Lanzar al mercado el servicio de mantenimiento preventivo, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Hacer la distribución del taller de servicios de mantenimiento, de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.4 POLÍTICAS

A continuación, se presentan las políticas propuestas para el desarrollo de cada una de las opciones estratégicas:

6.4.1 Estrategia 1: consolidación interna.

- Todos los empleados, tanto administrativos como operativos, comprenden y trabajan por el logro de la misión, la visión y los principios corporativos, de la filosofía corporativa de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- En la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., todos los empleados del área administrativa u operativa, conocen y respetan los niveles jerárquicos existentes, su jefe inmediato y sus subordinados.
- Siempre que se requiera vincular un nuevo empleado a la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se empleará el perfil del cargo vacante.
- La evaluación de desempeño de cada empleado de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se hará siguiendo el manual de funciones de cada cargo.
- Los procesos de inducción y capacitación técnica de los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se harán teniendo en cuenta lo dispuesto en la descripción técnica y el diagrama de flujo, de los procedimientos de comercialización y mantenimiento de equipos industriales.

6.4.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio.

- Todos los programas de capacitación se realizarán en convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje.

- Los empleados administrativos y operativos de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., deberán asistir a todas las capacitaciones programadas.
- La oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., conmemorará las fechas especiales (cumpleaños, día de la madre, día del padre, día de la mujer, día del trabajo, día del niño, entre otras); así mismo, exaltará públicamente ante todos los empleados y por escrito con copia en la hoja de vida, los méritos logrados en cada año fiscal.
- La hoja de vida de los clientes actuales de oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se mantendrá constantemente actualizada.
- La base de datos de los proveedores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se mantendrá constantemente actualizada.
- La base de datos de los competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se mantendrá constantemente actualizada.
- Cada vez que se realice una venta o se preste un servicio de mantenimiento de equipos industriales, en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se aplicará la encuesta de satisfacción al cliente.
- Mantener en perfecto estado de aseo y orden, tanto en el área administrativa como operativa, las nuevas instalaciones de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.4.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica.

- La base de datos de los proveedores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se mantendrá constantemente actualizada.
- La base de datos de los competidores de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se mantendrá constantemente actualizada.
- Semestralmente se hará una campaña de publicidad y promoción de operación, para el nuevo servicio de mantenimiento preventivo de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.
- Mantener en perfecto estado de aseo y orden, el taller de servicios de mantenimiento de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.5 PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se presenta el plan de acción propuesto para la puesta en marcha de cada una de las opciones estratégicas, en el cual se identifican las acciones, los responsables, el tiempo, la inversión y los indicadores (Véase Cuadro 46):

Cuadro 46. Plan de acción.

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
Estrategia 1: consolidación interna				
Formulación y socialización de la filosofía corporativa (Véase Anexo B): <ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión • Principios. 	Director Regional	2 semanas	\$12.000 (impresión y carpetas)	Conocimiento de la filosofía corporativa
Diseño y divulgación de la organización (Véase Anexo C): <ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica. • Manual de funciones. • Perfil del cargo. 	Director Regional	2 semanas	\$12.000 (impresión y carpetas)	Conocimiento de la organización Evaluación de desempeño Selección de candidatos
Elaboración y divulgación de los procedimientos, para comercialización y mantenimiento de equipos industriales (Véase Anexo D): <ul style="list-style-type: none"> • Descripción técnica. • Diagrama de flujo. 	Director Regional	2 semanas	\$9.000 (impresión y carpetas)	Evaluación de desempeño

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
Estrategia 2: desarrollo del servicio				
Programación y realización de las actividades de capacitación (Véase Anexo E).	Todos los empleados	1 semana	\$3.000 (impresión de carta y envío)	Aprobación de la capacitación
Diseño y empleo de los mecanismos de motivación e incentivos no monetarios (Véase Anexo F).	Director Regional	1 semana	\$45.000 (bono para almuerzo)	Almuerzos de motivación de empleados
Creación y actualización de la hoja de vida de los clientes actuales (Véase Anexo G).	Secretaria General Técnico de Servicio	2 semanas	\$23.000 (teléfono y fax)	Datos de clientes actuales
Creación y actualización de la base de datos de los proveedores (Véase Anexo H).	Director Regional	2 semanas	\$10.000 (teléfono y fax)	Datos de proveedores de servicio de mantenimiento correctivo
Creación y actualización de la base de datos de los competidores (Véase Anexo I).	Director Regional Secretaria General	2 semanas	\$5.000 (teléfono y fax)	Datos de competidores
Diseño y aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente (Véase Anexo J).	Secretaria General	1 semana	\$23.000 (impresión)	Grado de satisfacción de clientes
Selección y ubicación de la oficina (Véase Anexo K).	Director Regional	1 mes	\$850.000 (arriendo y servicios públicos)	Estado de la oficina

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
Estrategia 3: diversificación concéntrica				
Creación y actualización de la base de datos de los proveedores (Véase Anexo H).	Director Regional	2 semanas	\$10.000 (teléfono y fax)	Datos de proveedores de servicio de mantenimiento preventivo
Creación y actualización de la base de datos de los competidores (Véase Anexo I).	Director Regional Secretaria General	2 semanas	\$5.000 (teléfono y fax)	Datos de competidores
Inclusión del Técnico de Aplicación (Véase Anexo L).	Director Regional Secretaria General	2 semanas	\$50.000 (entrevista, contrato)	Vinculación
Lanzamiento y prestación del servicio de mantenimiento preventivo (Véase Anexo M).	Director Regional Técnicos de Servicio	1 semana	\$140.000 (desayuno de trabajo y CD empresarial)	Asistencia de invitados Servicios de mantenimiento preventivo prestados
Distribución del taller de servicios de mantenimiento (Véase Anexo N).	Director Regional	1 mes	\$12.000.000 (prensa, equipo de pintura, pulidora y compresor)	Estado del taller

6.6 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 una frecuencia semestral, con el fin de identificar las acciones que requieren mejoras y realizar los correctivos necesarios; todo esto a cargo del Director Regional de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

6.6.1 Estrategia 1: consolidación interna. A continuación, se muestran los indicadores que permitirán hacer la evaluación y seguimiento de la estrategia de consolidación interna:

Conocimiento de la filosofía corporativa:

CFC = empleados que saben la filosofía / empleados totales X 100

Conocimiento de la organización:

CO = empleados que saben el organigrama / empleados totales X 100

Evaluación de desempeño:

ED = empleados que cumplen sus funciones / empleados totales X 100

Selección de candidatos

SC = empleados contratados por llenar el perfil / empleados totales X 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.

6.6.2 Estrategia 2: desarrollo del servicio. A continuación, se muestran los indicadores que permitirán hacer la evaluación y seguimiento de la estrategia de desarrollo del servicio:

Aprobación de la capacitación:

AC = empleados certificados en capacitación / empleados totales X 100

Almuerzos:

A = empleados con bono para almuerzo / empleados totales X 100

Motivación de empleados:

ME = empleados motivados / empleados totales X 100

Datos de clientes actuales:

DCA = clientes registrados / clientes actuales X 100

Datos de proveedores:

DP = proveedores registrados / proveedores totales X 100

Datos de competidores:

DC = competidores registrados / competidores totales X 100

Grado de satisfacción de clientes:

GAC = clientes satisfechos / clientes totales X 100

Estado de la oficina:

EO = áreas aseadas y ordenadas / área total X 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.

6.6.3 Estrategia 3: diversificación concéntrica. A continuación, se muestran los indicadores que permitirán hacer la evaluación y seguimiento de la estrategia de diversificación concéntrica:

Datos de proveedores:

DP = proveedores registrados / proveedores totales X 100

Datos de competidores:

DC = competidores registrados / competidores totales X 100

Vinculación:

V = candidatos seleccionados / candidatos presentados X 100

Asistencia de invitados:

AI = personas que asisten / personas invitadas X 100

Servicios de mantenimiento preventivo prestados:

SMPP = servicios prestados / servicios ofrecidos X 100

Estado del taller:

ET = áreas aseadas y ordenadas / área total X 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 a la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., permitió proponer alternativas que sirven para disminuir las debilidades y amenazas, utilizando las fortalezas y oportunidades.

Se conocieron los aspectos generales que rodean a la empresa, la oficina y el sector económico de equipos industriales, en el cual participan.

Se realizó la auditoria o evaluación externa, analizando los factores: económico, competitivo; social, cultural, demográfico y ambiental; político y tecnológico. La matriz de perfil de amenazas y oportunidades dio un resultado de 2,50 igual al promedio y resultaron las siguientes oportunidades: disminución de la inflación, incremento del PIB, disminución del desempleo, competitividad por variedad, calidad y garantía de productos y servicios, competitividad por participación en el mercado petrolero, aumento en la constitución de empresas, usos y especificaciones de los equipos industriales, actitud frente a la compra de equipos industriales, legislación de impuestos y sistematización de la información. Así mismo, se identificaron las siguientes amenazas: aumento de la tasa de cambio, aumento de importaciones, competitividad por atención al cliente, competitividad por disponibilidad de productos y servicios, tratado de libre comercio, reformas tributarias y laborales, productos y servicios innovadores.

Se realizó la auditoria o evaluación interna, analizando los factores: gerencial, de mercados, financiero, del servicio y de talento humano. La matriz del perfil de capacidad interna dio un resultado de 2,10 por debajo del promedio y resultaron las siguientes debilidades: planeación, organización y control; precio y promoción, investigación de mercados y competencia, información financiera; prestación del servicio, distribución de planta, control de calidad y proveedores; cantidad y calidad de personal, manual de funciones y perfil de cargos; condiciones de trabajo, motivación e incentivos. Así mismo, se identificaron las siguientes fortalezas: dirección, producto y plaza, tecnología y capacidad, tipo de contrato y asignación salarial.

Se hizo el direccionamiento estratégico, formulando la misión, la visión, los valores corporativos; se realizó el análisis y selección de estrategias. En la matriz DOFA resultaron estrategias FO: desarrollo del mercado, desarrollo del servicio y diversificación concéntrica; estrategias DO: asociación; estrategias FA: penetración en el mercado; y estrategias DA: consolidación interna. En la matriz PEEA las estrategias recomendadas fueron: penetración en el mercado, desarrollo de servicios y consolidación interna. En la matriz CPE el orden de las estratégicas recomendadas es la estrategia 1: consolidación interna, la estrategia 2: desarrollo del servicio y la estrategia 3: diversificación concéntrica.

Finalmente, se seleccionan las opciones estratégicas, formulando los correspondientes objetivos, metas, políticas, el plan de acción, 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, contar con la aprobación y el visto bueno de la oficina de Bogotá.

Una vez sea aprobada la propuesta, deberá realizarse una reunión con todos los empleados, para dar a conocer el proyecto e informales la forma como ellos participarán en la puesta en marcha del mismo.

Seguir el orden de las estrategias, obtenido en la matriz CPE, debido a que es lógico solucionar los problemas internos primero, para luego proceder a mejorar portafolio de productos y servicios.

Realizar constantemente la matriz de perfil competitivo, para mantener monitoreados los factores de éxito en al industria y así prever cambios inesperados.

Mantener actualizadas las bases de datos propuestas y utilizar la información consignada en ellas, para tomar decisiones que repercutan en el mejoramiento de la oficina, específicamente en lo relacionado con el desempeño gerencial, de mercados, financiero, de servicios y de talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPÚBLICA. Sección Mesa de Dinero. Departamento de Operaciones y Desarrollo de Mercados. Bogotá, 2.005.

BARÓN de D’Croz, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. INSED. Bucaramanga, enero de 2.000.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Sede Centro. Certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos. JJ Equipos industriales S. A. Bogotá, 27 de junio de 2.005.

_____. Economía. A propósito de las reformas presentadas por el gobierno. Edición 11. Bogotá, diciembre de 2.004.

_____. Indicadores económicos de Santander. Bucaramanga, noviembre 2.005.

_____. Indicadores económicos. Julio 2.005. Bucaramanga, agosto 24 de 2.005.

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá, 1.988.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comunicado de Prensa. Evolución de la economía colombiana. Segundo trimestre de 2.005. Bogotá, 28 de septiembre de 2.005.

_____. Encuesta continua de hogares. Octubre de 2.005. Bogotá, noviembre 30 de 2.005.

_____. Importaciones. Boletín agosto de 2.005. Bogotá, 2.005.

JJ EQUIPOS INDSUTRIALES S. A. Información de la empresa. Misión. Bogotá, 2.005.

_____. Información de la empresa. Visión. Bogotá, 2.005.

_____. Información de la empresa. Políticas. Bogotá, 2.005.

_____. Oficina de Bucaramanga. Listado de empleados. Bucaramanga, 2.005.

_____. Oficina de Bucaramanga. Listado de clientes reales. Bucaramanga, 2.005.

_____. Oficina de Bucaramanga. Listado de clientes potenciales. Bucaramanga, 2.005.

_____. Oficina de Bucaramanga. Listado de competidores. Bucaramanga, 2.005.

_____. Oficina de Bucaramanga. Estado de resultados enero – noviembre de 2.005. Bucaramanga, 2.005.

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Bogotá, 2.000.

ANEXOS

Anexo A. Instrumentos de recolección de información.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA - INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL - CICLO PROFESIONAL**

Entrevista dirigida a los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

Objetivo: Recopilar información que permita realizar una auditoría interna en la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., para identificar las fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta el análisis de los factores gerencial, de mercados, financiera, de servicios, de investigación y desarrollo.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

Cuál es su cargo?
Quién es su superior inmediato?
Quiénes son sus subordinados?
Cuáles son sus funciones en dicho cargo?
Cuáles son sus conocimientos?
Cuáles son sus habilidades?
Cuál es su experiencia?

AUDITORIA GERENCIAL

Planeación

Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la oficina?
Se ha analizado la cultura corporativa? Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?
Se han definido políticas, metas y planeas de acción en la oficina?
El plan estratégico se ha difundido ampliamente en la oficina?
Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la oficina?
Tiene la oficina planes de contingencia?
Tiene la oficina un proceso de presupuesto efectivo?
La oficina evalúa los resultados de la ejecución estratégica?
Se han definido indicadores de gestión?
Se anticipa y controla la oficina a las acciones y reacciones de la competencia en el mercado?
Cuál es la velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes?
Cómo es la comunicación y control gerencial?

Organización

Existe un organigrama explícito?

Todo el personal conoce con claridad y en forma escrita sus funciones?
El personal conoce con claridad y por escrito su responsabilidad?
La estructura organizacional es flexible? La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la oficina?
Se asigna un administrador por área funcional?
Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
Los cargos de la organización han sido diseñados con un significado, son estimulantes y bien remunerados?
Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?
Se han definido sistemas de evaluación y control?

Selección de personal

La oficina cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?
Se utiliza un proceso definido para la selección de personal? Existe un proceso de inducción de personal?
El personal de la oficina se encuentra motivado?
Promueve la oficina a su empleados?
Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
Proporciona la oficina prestaciones razonables?
Posee la oficina un sistema efectivo de evaluación del rendimiento? Cuál es el índice de ausentismo?
Ha definido la oficina políticas disciplinarias? Cuál es el coeficiente de rotación de personal?
La oficina estimula la creatividad y la participación?
Posee la oficina un programa continuo de capacitación y entrenamiento?
Cuál es el nivel de accidentalidad?

Dirección

La toma de decisiones es ágil y oportuna?
El proceso de coordinación es eficiente y/o eficaz?
Cuáles son los niveles de empoderamiento?
La gerencia utiliza un estilo participativo?
El proceso de comunicación es eficiente y/o efectivo?
Están definidos los niveles de responsabilidad?
Existen y se utilizan los índices de gestión?
Hay un sistema de autoridad en la comunicación?
Existen mecanismos para realizar el control de gestión?
Siente la oficina el liderato de sus gerentes?
Cómo son las relaciones internamente y externamente?

Control

Tiene la oficina definidos los objetivos del control?

Son los sistemas de control rápidos, exactos y buscan mejorar la variación que ha sido desfavorable?

El control se adecua a la realidad de la oficina?

Los sistemas de control son flexibles?

La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

La oficina maneja sistemas de control de gestión?

Existen normas y métodos para medir el desempeño?

La oficina maneja sistemas de control operativo?

Las medidas correctivas, tomadas en referencia a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

Cuenta la oficina con un adecuado control de inventarios?

AUDITORIA DE MERCADOS

Mercadeo

Cómo a evolucionado la oficina, porcentualmente en cuanto a cobertura de participación?

Se examinan los costos de mercadeo?

Se realizan investigación de mercados, con qué periodicidad, se conocen los objetivos?

Conoce la oficina la elasticidad del precio?

Qué segmento de clientes atrae el producto?

El personal encargado de la inteligencia de mercadeo, entrega la información suficiente y oportuna con relación al desarrollo de mercados con clientes cautivos, clientes potenciales, proveedores, distribuidores, competidores y demás público?

Utilizan las personas encargadas de la toma de decisiones, la información suministrada y solicitan información que complemente la anterior?

La empresa hace las pruebas necesarias antes de realizar el lanzamiento del producto o servicio?

Cuál es la política de descuentos, deducciones y/o crédito?

Con qué criterio se maneja la política de precio? Existen políticas estratégicas específicas? Se realiza una competencia de precios?

Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución? Son adecuados los canales de distribución?

Se utilizan distribuidores? La distribución es exclusiva?

Qué se le exige al vendedor? Se fijan cuotas de ventas? Existen criterios claros y explícitos con los cuales se fijan las cuotas?

Cuál es la cobertura de la oficina?

Son los procedimientos de control adecuados para lograr las ventas anuales?

Se realiza publicidad? Se evalúa el impacto de la misma? Cuáles son los medios? Los objetivos de la publicidad están claros?

Se cuenta con personal de relaciones públicas? Es efectivo su funcionamiento?

Cómo se miden los resultados?

Están definidos índices de mercadeo? Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y del clientes externo?

Se encuentra la oficina organizadas para recibir, generar, seleccionar y procesar ideas sobre nuevos productos y servicios?

Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la oficina?

Cómo se compara la fuerza de ventas con la de la competencia?

Servicio al cliente

Cuáles son las políticas en cuanto al servicio técnico, comercial? Qué tipo de garantías significativas tiene el cliente?

Existen hojas de vida que muestren el perfil del cliente? Qué tanto conoce de su cliente?

La oficina cuenta con un banco de dato de todos sus clientes en los últimos años? Cuál es el objetivo de tenerlo? Tiene información de las variables de comportamiento de esos clientes?

Cómo mide el nivel de satisfacción del cliente, la oficina se interesa por mejorar estos niveles?

Tiene la oficina un sistema de auditoría del servicio al cliente? Cada cuánto la realiza? Qué beneficio trae par al oficina esta información?

Existe en la oficina la cultura de la calidad y el servicio?

Puede la oficina compararse con la competencia, en el aspecto de calidad y servicio?

Competencia

Tiene la oficina una base de datos de la competencia?

Tiene la oficina el diseño de perfiles de la competencia?

Cuál es la relación con proveedores y distribuidores, por parte de la competencia?

Cuáles son las fortalezas de la competencia? Cuáles son los factores de éxito del sector de la competencia?

Existe la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores? Qué salgan otros?

Con qué periodicidad se da esto?

Realiza la oficina benchmarking?

Cómo responde la oficina frente a las tendencias: económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, que afectan el sector o segmento en el cual participa la oficina?

Cuáles son las ventajas competitivas de la oficina?

Qué sabe de las políticas y precios de la competencia?

Cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores?

Cuáles son las características del producto del consumidor?

AUDITORIA FINANCIERA

Comparativamente, las razones de liquidez, cómo están frente a las de la industria?

Cómo ha sido el comportamiento en los dos últimos años?

Frente al promedio de la industria, cómo es el comportamiento de estos índices?

Cuál fuente utiliza la oficina para financiar operativamente su deuda o capital?

Cuál es el nivel de endeudamiento de la oficina?

Cómo ha sido el comportamiento de estos índices frente a la competencia?

Qué relación existe entre la rentabilidad del activo y la del patrimonio?

Es mayor la rentabilidad del activo frente a la tasa de interés que se reconoce al acreedor?

La utilidad operativa de la empresa, cómo se ha comportado en los dos últimos años?

AUDITORIA DE COMERCIALIZACION

Procedimiento

Está la distribución de planta con todas las especificaciones de comercialización?

Debería la oficina tener una integración vertical u horizontal?

Se comercializa por pedidos? Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de comercialización?

Es apropiada la tecnología utilizada para el procedimiento de comercialización?

Están debidamente controlados los costos de recepción y despacho?

Capacidad

Se han determinado y reducido los costos agregados de planificación, despido, personal, subcontratación, inventarios y devolución?

Se controla el proceso en forma efectiva o eficiente?

Se logra economía de escala?

Existe desuso de mano de obra?

Es adecuada la capacidad de comercialización respecto a la demanda pronosticada?

Inventarios

Se han revisado los costos de compra de inventario requerido frente a los costos del proceso?

Cuál es el nivel de inventarios que se maneja?

Cómo se realiza el control de inventarios?

Se han analizado los costos por escasez?

Se han establecido los costos de pedido, despacho y descarga?

Fuerza de trabajo

Existen recompensas y sanciones por productividad?

Se han efectuado estudios de organización y métodos en el procedimiento?

Los puestos de trabajo están diseñados en forma eficiente?

Las tasas de ausentismo del personal de comercialización son altas o bajas?

Son las normas de procedimiento de comercialización, claras, razonables y efectivas?

Calidad

Se realiza pronósticos de demanda?

Tiene la oficina un sistema eficiente de control de calidad, desde la compra, durante el proceso de comercialización y en la entrega del producto?

Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituido?

Se realiza en la oficina la mención estratégica de la calidad?
Se compara la oficina en calidad con los competidores?

AUDITORIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

Cuenta la empresa con el personal necesario par realizar en forma exitosa la investigación y desarrollo?

Tiene la empresa las instalaciones y equipos requeridos para realizar exitosamente la investigación y desarrollo?

Posee la empresa la información necesaria y los recursos necesarios para una victoriosa investigación y desarrollo?

Se han alcanzado innovaciones exitosas con base en la investigación y desarrollo?

Cuál es el nivel de investigación y desarrollo del sector? Cuál es la estrategia de investigación y desarrollo de la competencia?

Cuál es la reputación de la oficina en la industria? Cuál es el avance técnico de los productos ofrecidos por la oficina?

Se conoce la legislación con respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimiento e innovaciones?

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA - INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL - CICLO PROFESIONAL**

Encuesta dirigida a los clientes reales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

Objetivo: Recopilar información que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes reales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

Cuál es su nombre?

Cuál es su cargo?

Cuál es la razón social de la empresa?

Cuánto tiempo de trayectoria en el mercado tiene (años)?

Dirección?

Cuál es el producto que más le compra a la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Cómo considera los productos de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Cuáles servicios considera que la empresa JJ Equipos Industriales S. A. debe ofrecer?

Cuáles líneas de productos considera que la empresa JJ Equipos Industriales S. A. debe ofrecer?

Se ha beneficiado de alguna promoción que haya ofrecido la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Qué promociones le gustaría que ofreciera la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Cómo conoció la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Por qué compra los productos de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Cómo considera los precios de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con respecto al mercado?

Cómo considera el servicio prestado por la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

En qué aspecto le gustaría que mejorara la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Conoce si la empresa JJ Equipos Industriales S. A. presta el servicio de alquiler de equipos?

Que otras empresas conoce que comercialicen productos iguales o similares a los que le provee la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Recomienda los productos de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA - INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL - CICLO PROFESIONAL**

Encuesta dirigida a los clientes potenciales de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

Objetivo: Recopilar información que permita conocer las necesidades y expectativas del mercado potencial de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

Cuál es su nombre?

Cuál es su cargo?

Cuál es la razón social de la empresa?

Cuánto tiempo de trayectoria en el mercado tiene (años)?

Dirección?

Cuáles equipos industriales compra?

Qué cantidad de equipos industriales compra anualmente?

Cuáles aspectos tiene en cuenta al momento de comprar estos productos?

Actualmente, quién es su proveedor de estos productos?

Cómo considera el servicio prestado por su proveedor?

Qué modalidad emplea para pagar a los proveedores de estos productos?

Cuando requiere comprar estos productos adonde acude?

Estaría dispuesto a cambiar su proveedor de estos productos?

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA - INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL - CICLO PROFESIONAL**

Entrevista dirigida a las empresas líderes del mercado de equipos industriales a nivel nacional, especialmente aquellas que dirigen sus ventas hacia la ciudad de Bucaramanga y Barrancabermeja.

Objetivo: Recopilar información que permita realizar el análisis competitivo de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

Cuál es su nombre?

Cuál es su cargo?

Cuál es la razón social de la empresa?

Cuánto tiempo de trayectoria en el mercado tiene (años)?

Dirección?

Qué equipos industriales vende?

Qué servicios adicionales presta?

Cuál es el producto que tiene mayor participación en sus ventas?

En qué zonas geográficas vende?

Cuál es su participación en el mercado de Santander (%)?

Quiénes son sus competidores directos en el mercado de Santander?

Cuál es la empresa líder en el mercado de Santander?

Cómo son sus precios con respecto a la competencia?

Qué políticas de venta maneja?

Cuáles son los atributos diferenciales de su empresa con respecto a la competencia?

Qué canales de comercialización usa?

Qué tipo de publicidad emplea?

Qué tipo de promoción utiliza?

Cuáles son las barreras de entrada al sector de comercializadores de equipos industriales en el mercado de Santander?

Qué variables (económicas, socio-culturales, competitivas, político-jurídicas y tecnológicas) están afectando a las empresas comercializadoras de equipos industriales en Santander?

Anexo B. Elementos de la filosofía corporativa.

MISION

“La oficina de Bucaramanga de la empresa **JJ Equipos Industriales S. A.** tiene como misión proveer equipos industriales y prestar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, con atención personalizada, calidad humana y técnica, garantía y excelencia, para solucionar las necesidades de las empresas de la ciudad de Bucaramanga y Barrancabermeja, además de obtener beneficios sociales y económicos”.

VISION

“En el año 2.010 la oficina de Bucaramanga de la empresa **JJ Equipos Industriales S. A.** será líder en superar las necesidades de equipos industriales y su mantenimiento, en el sector empresarial del nororiente colombiano, con productos y servicios de excelente calidad y atención personalizada, generando múltiples beneficios sociales y económicos para toda la comunidad”.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

· **Crecimiento.** La oficina de Bucaramanga de la empresa **JJ Equipos Industriales S. A.** fundamenta su crecimiento en: el mejoramiento de sus procedimientos, el incremento de la competitividad, la construcción de su viabilidad empresarial, el aprendizaje continuo, la aplicación del conocimiento de su talento humano y la satisfacción de sus clientes.

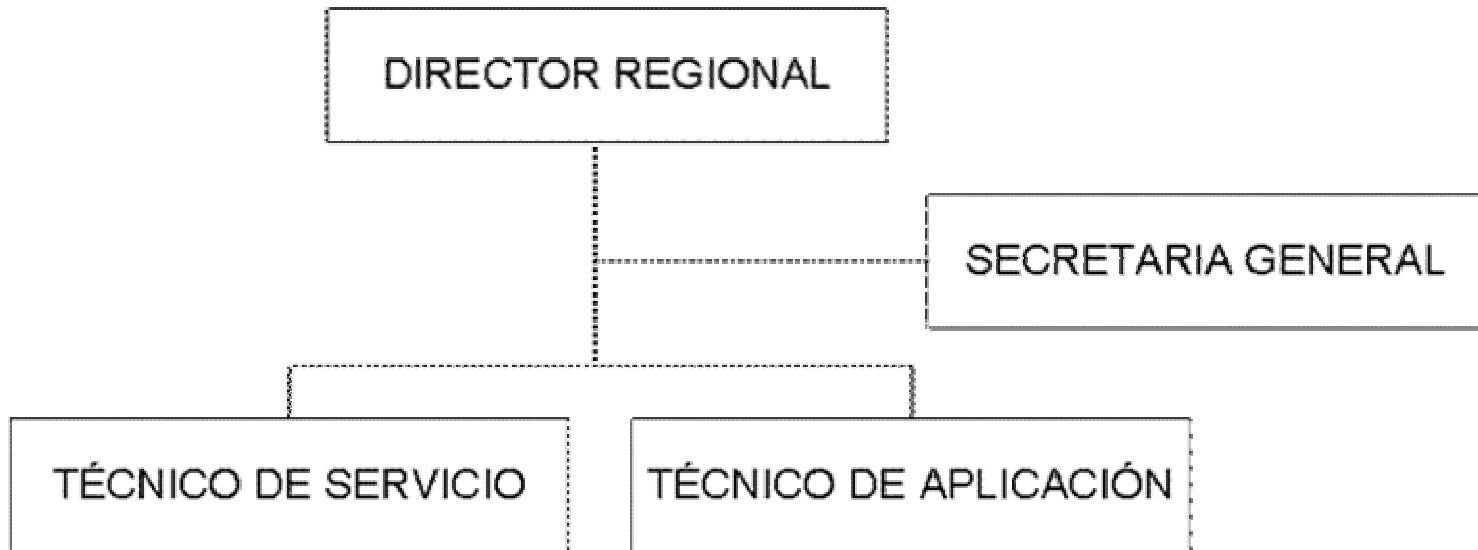
· **Liderazgo.** La oficina de Bucaramanga de la empresa **JJ Equipos Industriales S. A.** asume el liderazgo como el compromiso con el desarrollo de las aptitudes para ser, direccionar, movilizar, lograr resultados y guiar con el ejemplo.

· **Responsabilidad.** La oficina de Bucaramanga de la empresa **JJ Equipos Industriales S. A.** está comprometida con sus clientes internos y externos, para lograr el mejoramiento continuo y el desarrollo de la gestión integral, garantizando seriedad, honestidad y calidad en sus relaciones comerciales.

· **Reconocimiento.** La oficina de Bucaramanga de la empresa **JJ Equipos Industriales S. A.** valora, estimula y recompensa el desempeño de su talento humano, medido a través del cumplimiento y la superación de las metas acordadas.

Anexo C. Organización.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**



**MANUAL DE FUNCIONES
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

**“OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA
JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.”**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.

Nombre del cargo: Director Regional	Código: 001	Fecha: Noviembre 2.005
Cargo Jefe Inmediato: Oficina Bogotá	Supervisa a: Secretaria General Técnico de Servicio Técnico de Aplicación	No. de cargos iguales: Uno

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Atender todas las funciones relacionadas con la administración de la oficina: planeación, dirección, coordinación, evaluación y control de la comercialización y mantenimiento de equipos industriales.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Ejecutar las visitas programadas a los clientes.
- Atender los reclamos de los clientes, las devoluciones, entre otros.
- Reportar de forma oportuna a la oficina de Bogotá, cualquier irregularidad en el desarrollo de sus funciones o responsabilidades.
- Supervisar y vigilar el desarrollo de las actividades de todo el personal en cada uno de los cargos que ocupa.
- Optimizar los procedimientos existentes.
- Coordinar y planificar las actividades financieras de la oficina.
- Proporcionar oportunamente los informes, reportes de movimientos financieros, giros y gastos, en los términos y fechas determinados por la gerencia o la oficina del coordinador administrativo de Bogotá.
- Ejercer el control respecto de la calidad y cantidad de servicio al cliente y de las mercancías que se despachen.
- Cumplir las instrucciones impartidas, en especial, las relativas a asignación y/o cambio de zona de trabajo, descuentos, ventas en cantidades especiales, despachos, autorización previa de créditos, entre otras.
- Hacer los pedidos tendientes a producir oportunamente los despachos.
- Mantener control sobre la elaboración de facturas, sobre los comprobantes de remisiones y de recibos de caja y la recepción de cheques.
- Proporcionar los medios conducentes a la práctica de los inventarios de mercancía, de clientes o de cartera.
- Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.
- Mantener aseado su puesto de trabajo.
- Las demás inherentes a su cargo.

Vo.Bo. Empleado

Vo. Bo. Jefe Inmediato

Analista

“OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA

JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.”

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.

Nombre del cargo:

Secretaria General

Código:

002

Fecha:

Noviembre 2.005

Cargo Jefe Inmediato:

Director Regional

Supervisa a:

Ninguno

No. de cargos iguales:

Uno

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Apoyar al Director Regional en todas las funciones relacionadas con la administración de la oficina.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Manejar y coordinar la unidad comercial y de bienes de la oficina.
- Atender clientes cuando así se requiera.
- Reportar en forma oportuna al Director Regional, cualquier irregularidad en el desarrollo de sus funciones y actividades.
- Presentar oportunamente los reportes relativos a su cargo.
- Ejercer el control respectivo de la calidad y cantidad del servicio dentro de sus funciones, reportando para tal fin al Director Regional las novedades que atañen a este control.
- Cumplir con las instrucciones impartidas, en especial las relativas a almacenamiento, entrega, control y despachos, equipos, insumos y demás productos que conforman el inventario, administración y ejecución de la cartera y de las ventas, en general todas aquellas actividades relacionadas con la secretaría de la oficina.
- Mantener control sobre la existencia de todos los inventarios y demás relativas a su función.
- Asistir a todas aquellas reuniones programas por la oficina.
- Proporcionar los medios conducentes a la práctica de los inventarios de mercancías de clientes o de cartera.
- Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.
- Mantener aseado su puesto de trabajo.
- Las demás inherentes a su cargo.

Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista
-----------------	------------------------	----------

“OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA

JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.”

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.

Nombre del cargo: Técnico de Servicio	Código: 003	Fecha: Noviembre 2.005
Cargo Jefe Inmediato: Director Regional	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Uno

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Prestar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos industriales de la oficina.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recibir, inspeccionar y diagnosticar equipos, dentro y fuera del taller.
- Ejecutar las actividades de soporte a los contratistas, consecución de repuestos externos o internos, reparación, entre otras.
- Realizar pruebas preliminares de desempeño de los equipos reparados.
- Elaborar reporte de los equipos reparados.
- Brindar soporte técnico (programa inspecciones, mantenimiento correctivo y preventivo) en las operaciones.
- Mantener informado al Director Regional acerca del avance de las reparaciones asignadas.
- Realizar informe de tiempos y entregarlo diariamente.
- Brindar asesoría directa al cliente, tendiente a solucionar problemas relacionados con los equipos, en su área de especialidad.
- Solicitar la información técnica que requiera del equipo.
- Respetar y cumplir las normas de seguridad y demás políticas vigentes.
- Mantener presentación personal adecuada con las funciones desempeñadas y las circunstancias.
- Realizar actividades resultantes de la coordinación con el Director Regional.
- Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.
- Mantener aseado su puesto de trabajo.
- Las demás inherentes a su cargo.

Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista
-----------------	------------------------	----------

“OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA

JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.”

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.

Nombre del cargo: Técnico de Aplicación	Código: 004	Fecha: Noviembre 2.005
Cargo Jefe Inmediato: Director Regional	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Uno

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Prestar el servicio de atención a clientes que desean comprar equipos industriales o requieren servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de la oficina.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Resolver las inquietudes de los clientes telefónicamente.
- Elaborar las cotizaciones de productos y servicios.
- Dar soporte al Técnico de Servicio en la prestación de servicios de mantenimiento.
- Evaluar el alcance del servicio, tanto en repuestos como en mano de obra.
- Brindar soporte al Director Regional en el seguimiento de las propuestas de servicio enviadas a los clientes.
- Ejecutar las actividades de soporte a los contratistas, consecución de repuestos externos o internos, reparación, entre otras.
- Elaborar reporte de los equipos reparados.
- Brindar soporte técnico (programa inspecciones, mantenimiento correctivo y preventivo) en las operaciones.
- Mantener informado al Director Regional acerca del avance de las reparaciones asignadas.
- Brindar asesoría directa al cliente, tendiente a solucionar problemas relacionados con los equipos, en su área de especialidad.
- Solicitar la información técnica que requiera del equipo.
- Realizar actividades resultantes de la coordinación con el Director Regional.
- Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.
- Mantener aseado su puesto de trabajo.
- Las demás inherentes a su cargo.

Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista
-----------------	------------------------	----------

**PERFIL DE CARGOS
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

“OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.”		
PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Director Regional	Código: 001	Fecha: Noviembre 2.005
Cargo Jefe Inmediato: Oficina Bogotá	Cargo Jefe Inmediato: Oficina Bogotá	Cargo Jefe Inmediato: Oficina Bogotá
<p><i>HABILIDAD</i></p> <p>Educación: Profesional en ingeniería mecánica, con conocimientos en áreas relacionadas con administración, economía o gestión empresarial; atención y servicio al cliente.</p> <p>Experiencia: Tres años en cargos similares.</p> <p>Habilidad mental: Para administrar y tomar decisiones.</p> <p>Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos.</p>		
<p><i>RESPONSABILIDAD</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Por los inventarios de herramientas y mercancías entregadas a su cargo. • Por el manejo de información confidencial. • Por el cumplimiento de la filosofía corporativa. • Por el logro de los objetivos corporativos. 		
<p><i>ESFUERZO</i></p> <p>Mental: Alta concentración.</p> <p>Físico: Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.</p> <p>Visual: Normal.</p>		
<p><i>CONDICIONES DE TRABAJO</i></p> <p>Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de oficina.</p> <p>Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

“OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA

JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.”

PERFIL DEL CARGO

Nombre del cargo: Secretaria General	Código: 002	Fecha: Noviembre 2.005
Cargo Jefe Inmediato: Director Regional	Cargo Jefe Inmediato: Director Regional	Cargo Jefe Inmediato: Director Regional

HABILIDAD

Educación: Tecnólogo o Profesional en áreas relacionadas con administración, economía o gestión empresarial, con conocimiento en áreas relacionadas con atención y servicio al cliente.

Experiencia: Tres años en cargos similares.

Habilidad mental: Para administrar y tomar decisiones.

Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos.

RESPONSABILIDAD

- Por el manejo de documentos.
- Por el manejo de inventarios.
- Por el manejo de correspondencia.
- Por la administración de cartera.
- Por el manejo de información confidencial.
- Por el logro de los objetivos corporativos.

ESFUERZO

Mental: Alta concentración.

Físico: Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.

Visual: Normal.

CONDICIONES DE TRABAJO

Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de oficina.

Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.

Aprobó	Aprobó	Aprobó
--------	--------	--------

“OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA

JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.”

PERFIL DEL CARGO

Nombre del cargo: Técnico de Servicio	Código: 003	Fecha: Noviembre 2.005
Cargo Jefe Inmediato: Director Regional	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Uno

HABILIDAD

Educación: Tecnólogo o Profesional en electromecánica, con conocimiento en áreas relacionadas con atención y servicio al cliente.

Experiencia: Tres años en cargos similares.

Habilidad mental: Para administrar y tomar decisiones.

Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos.

RESPONSABILIDAD

- Por las herramientas entregadas a su cargo.
- Por el aseo y orden del taller de servicio.
- Por el manejo de información confidencial.
- Por el logro de los objetivos corporativos.

ESFUERZO

Mental: Alta concentración.

Físico: Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.

Visual: Normal.

CONDICIONES DE TRABAJO

Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de oficina.

Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.

Aprobó

Aprobó

Aprobó

“OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA

JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.”

PERFIL DEL CARGO

Nombre del cargo: Técnico de Aplicación	Código: 004	Fecha: Noviembre 2.005
Cargo Jefe Inmediato: Director Regional	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Uno

HABILIDAD

Educación: Técnico Mecánico Industrial CAP SENA, con conocimiento en áreas relacionadas con atención y servicio al cliente.

Experiencia: Tres años en cargos similares.

Habilidad mental: Para administrar y tomar decisiones.

Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos.

RESPONSABILIDAD

- Por la atención y servicio a cliente.
- Por el manejo de información confidencial.
- Por el logro de los objetivos corporativos.

ESFUERZO

Mental: Alta concentración.

Físico: Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.

Visual: Normal.

CONDICIONES DE TRABAJO

Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de oficina.

Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.

Aprobó	Aprobó	Aprobó
--------	--------	--------

Anexo D. Procedimientos.

PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.

Descripción técnica del procedimiento:

Cuando un cliente (empresa o persona natural), solicita una cotización a la oficina, de un equipo industrial y/o de un servicio de mantenimiento (preventivo o correctivo); personal, telefónica o vía fax.

La empresa elabora y entrega la cotización al cliente, personal o vía fax.

Una vez el cliente decide adquirir el producto y/o servicio, se formaliza el pedido del cliente, identificando las cantidades requeridas, en un contrato escrito. Se hace la orden de pedido, con las respectivas especificaciones de producto y/o servicio, cantidad, fecha, hora y lugar de entrega.

Si el cliente pide un equipo industrial, se verifica que haya existencias almacenadas o se hace el pedido a la oficina de Bogotá. Si el cliente pide un servicio, se verifica que haya disponibilidad de prestarlo.

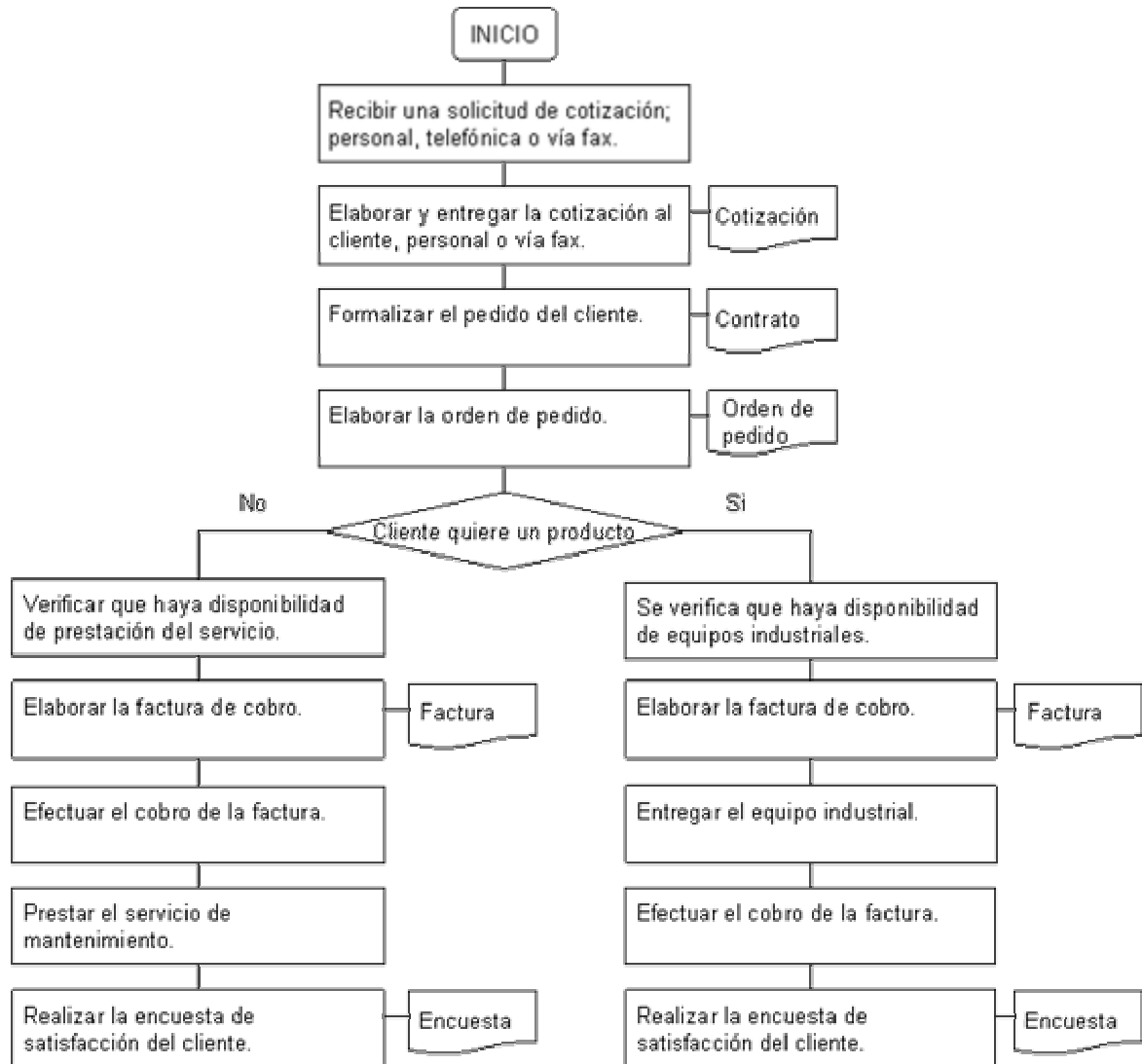
Se elabora la factura de cobro, estipulando el producto y/o servicio, cantidad, fecha, hora y lugar de entrega.

Se efectúa el cobro de la factura, recibiendo el dinero.

Se entrega el equipo y/o se presta el servicio.

Se realiza la encuesta de satisfacción del cliente.

Diagrama de flujo del procedimiento:



Anexo E. Programa de capacitación.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

El programa de capacitación propuesto para la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se hace teniendo en cuenta que la empresa utilizará los beneficios que le ofrece la División de Desarrollo y Gestión Empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para recibir capacitación con acciones de formación dirigidas al personal administrativo y operativo de la oficina, sin incurrir en costo alguno tal y como se muestra a continuación:

ÁREA DE LA EMPRESA	ACCIÓN DE FORMACIÓN	DURACION
ADMINISTRATIVA	Informática nivel básico.	30 horas
	Informática nivel avanzado.	30 horas
	Mantenimiento de computadores.	20 horas
	Actualización en nómina.	20 horas
	Administración de pequeños negocios.	40 horas
	Servicio y atención al cliente.	20 horas
	Estrategias para vender eficazmente.	20 horas
OPERATIVA	Mantenimiento de equipos.	60 horas
	Control de calidad en empresas de servicio.	30 horas
	Sistemas eléctricos.	40 horas
	Sistemas mecánicos.	40 horas

Anexo F. Mecanismos de motivación e incentivos no monetarios.

**MECANISMOS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS NO MONETARIOS
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

Con el fin de mantener una buena aptitud por parte de los empleados de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se proponen las siguientes actividades como mecanismos de motivación e incentivos no monetarios, para aquellos empleados del área administrativa y operativa, que tengan un excelente desempeño en el desarrollo de las funciones de su cargo:

- Exaltación pública ante todos los empleados, con copia en la hoja de vida.
- Programa de capacitación.
- Programa de actividades culturales (bono para almuerzo).
- Conmemoración de fechas especiales (cumpleaños, día de la madre, día del padre, día de la mujer, día del trabajo, día del niño, entre otras).

Anexo G. Hoja de vida de clientes reales.

Anexo H. Base de datos de proveedores.

**BASE DE DATOS DE PROVEEDORES
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. BASE DE DATOS DE PROVEEDORES IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
Razón social:	
Nombre del propietario:	
Dirección:	Teléfono:
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
Producto y/o servicio que provee:	
Trayectoria en el mercado:	
Estrategias de publicidad y promoción:	
Política de precios y ventas:	
Descuentos ofrecidos:	
Servicios adicionales:	
OBSERVACIONES	

Anexo I. Base de datos de competidores.

**BASE DE DATOS DE COMPETIDORES
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A. BASE DE DATOS DE COMPETIDORES IDENTIFICACIÓN DEL COMPETIDOR	
Razón social:	
Nombre del propietario:	
Dirección:	Teléfono:
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
Producto y/o servicio que provee:	
Trayectoria en el mercado:	
Estrategias de publicidad y promoción:	
Política de precios y ventas:	
Descuentos ofrecidos:	
Atributo diferenciador:	
OBSERVACIONES	

Anexo J. Encuesta de satisfacción del cliente.

**ENCUESTA DE SATISFACIÓN DE CLIENTES
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

Objetivo: Recopilar información que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

Cuál es su nombre?

Cuál es su cargo?

Cuál es la razón social de la empresa?

Dirección?

PREGUNTAS

Cómo considera los equipos industriales que vende la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Cómo considera los servicios de mantenimiento que presta la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Por qué compra los productos y/o servicios de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Cómo considera los precios de la empresa JJ Equipos Industriales S. A. con respecto al mercado?

Cómo considera la atención y el servicio al cliente de la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

En qué aspecto le gustaría que mejorara la empresa JJ Equipos Industriales S. A.?

Anexo K. Selección y ubicación de la oficina.

**SELECCIÓN Y UBICACIÓN
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

Para determinar la nueva ubicación de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se utiliza el método de asignación de puntos, considerando las siguientes opciones de ubicación:

- Sobre la Carrera 27, Barrio San Francisco.
- Sobre la Carrera 27, Barrio Sotomayor.
- Sobre la Calle 45.

A continuación, se seleccionan y definen los factores condicionantes de la ubicación de la oficina:

- Ubicación estratégica. Está relacionado con la cercanía a los clientes.
- Acceso a proveedores. Está relacionado con la cercanía a los proveedores de insumos y servicios.
- Cánon de arrendamiento y servicios públicos. Está relacionado con el precio del arriendo y los servicios públicos, según el estrato socio-económico.
- Seguridad. Está relacionado con la disponibilidad de servicios de vigilancia pública o privada.
- Área disponible. Está relacionado con el tamaño del inmueble a arrendar.

Seguidamente, se hace la ponderación de los factores, teniendo en cuenta la incidencia de cada factor en el desarrollo del objeto social de la oficina:

Factor	Ponderación (%)
Ubicación estratégica	25
Acceso a proveedores	25
Cánon de arrendamiento y servicios públicos	20
Seguridad	15
Área disponible	15
Total	100

Luego, a cada factor se le asigna un puntaje, como se muestra a continuación:

Ubicación estratégica		Puntos
Excelente		4
Buena		3
Regular		2
Mala		1
Acceso a proveedores		
Excelente		4
Buena		3
Regular		2
Mala		1
Cánon de arrendamiento y servicios públicos		Puntos
Económico		4
Accesible		3
Alto		2
Muy alto		1
Seguridad		Puntos
Alta		4
Suficiente		3
Poca		2
Ninguna		1
Área disponible		Puntos
Mucha		4
Suficiente		3
Poca		2
Ninguna		1

Teniendo en cuenta la ponderación y puntuación de cada factor, se realiza una matriz para identificar la ubicación óptima de la oficina, como sigue:

Factor	(%)	Ubicación					
		San Francisco		Sotomayor		Calle 45	
		Grado	Ptos.	Grado	Ptos.	Grado	Ptos.
Ubicación estratégica	25	4	100	3	75	4	100
Acceso a proveedores	25	4	100	2	50	2	50
Cánon de arrendamiento y servicios públicos	20	4	80	3	60	4	80
Seguridad	15	2	30	4	60	2	30
Área disponible	15	3	45	2	30	3	45
Calificación total		355		275		305	

Según los puntajes obtenidos en la evaluación, la alternativa que resulta más atractiva es el barrio San Francisco, específicamente sobre la Carrera 27; pues, según el Plan de Ordenamiento Territorial esta zona es apta para negocios; está ubicada cerca de los clientes actuales y potenciales; está cerca de los proveedores, talleres de servicio; el cánón de arrendamiento y servicios públicos es de \$850.000 aproximadamente, ya que pertenece al estrato comercial tipo 1; es segura, porque tiene un CAI y vigilancia privada; posee área disponible para distribuir el área administrativa y operativa de la oficina; así como, para futuras ampliaciones.

Anexo L. Inclusión del Técnico de Aplicación.

INCLUSIÓN DEL TÉCNICO DE APLICACIÓN DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.

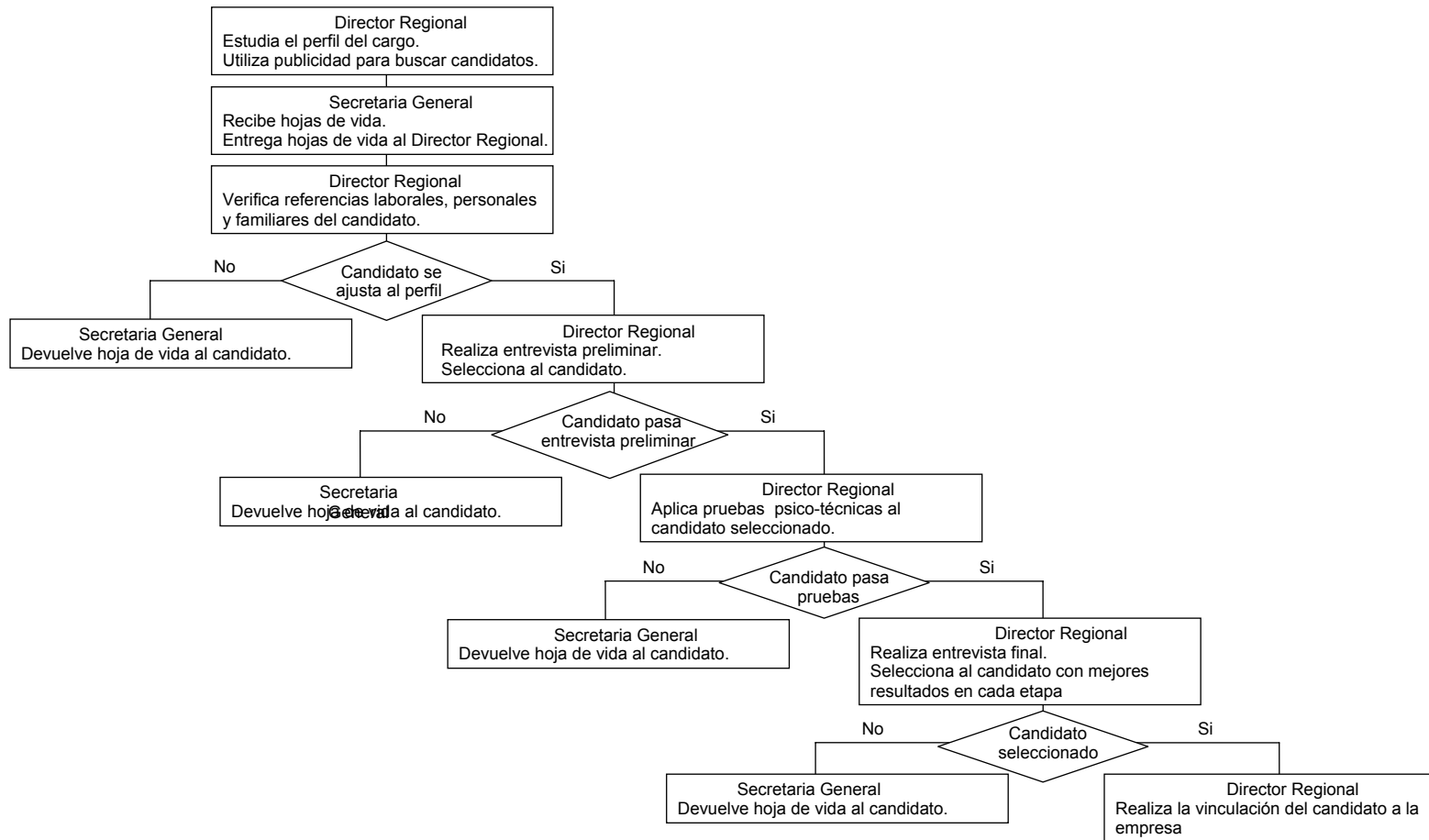
Teniendo en cuenta la situación actual de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se ha determinado necesario contratar un Técnico de Aplicación; razón por la cual, se describe a continuación el procedimiento básico para tal fin. Al estudiar los procedimientos de selección hay que tener algunos puntos importantes:

- Búsqueda de candidatos, previo análisis del perfil del cargo y mediante la publicación de un aviso en radio o prensa local.
- Investigación de referencias, para verificar la procedencia y veracidad de las mismas.
- Entrevista preliminar, con el fin de conocer las habilidades y conocimientos del candidato y sus expectativas frente al cargo.
- Pruebas psico-técnicas, para verificar las aptitudes y destrezas del candidato.
- Entrevista final, sirve para reconfirmar los resultados obtenidos por el candidato hasta esta etapa y así seleccionar al mejor prospecto; es decir, al que haya obtenido la mayor calificación en la entrevista preliminar, las pruebas psico-técnicas y la entrevista final.

Una vez seleccionado el candidato, la oficina realizará lo relativo a la seguridad social del empleado, para lo cual debe diligenciar los siguientes formularios: de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud a través de una EPS, de afiliación al Sistema General de Riesgos Profesionales a través de una ARP y la inscripción del trabajador a través de una Caja de Compensación Familiar.

A continuación, se presenta el diagrama del procedimiento para la inclusión del Técnico de Aplicación, propuesto para la oficina:

PROCEDIMIENTO PARA LA INCLUSIÓN DEL TÉCNICO DE APLICACIÓN DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.



Anexo M. Lanzamiento del servicio de mantenimiento preventivo.

**LANZAMIENTO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

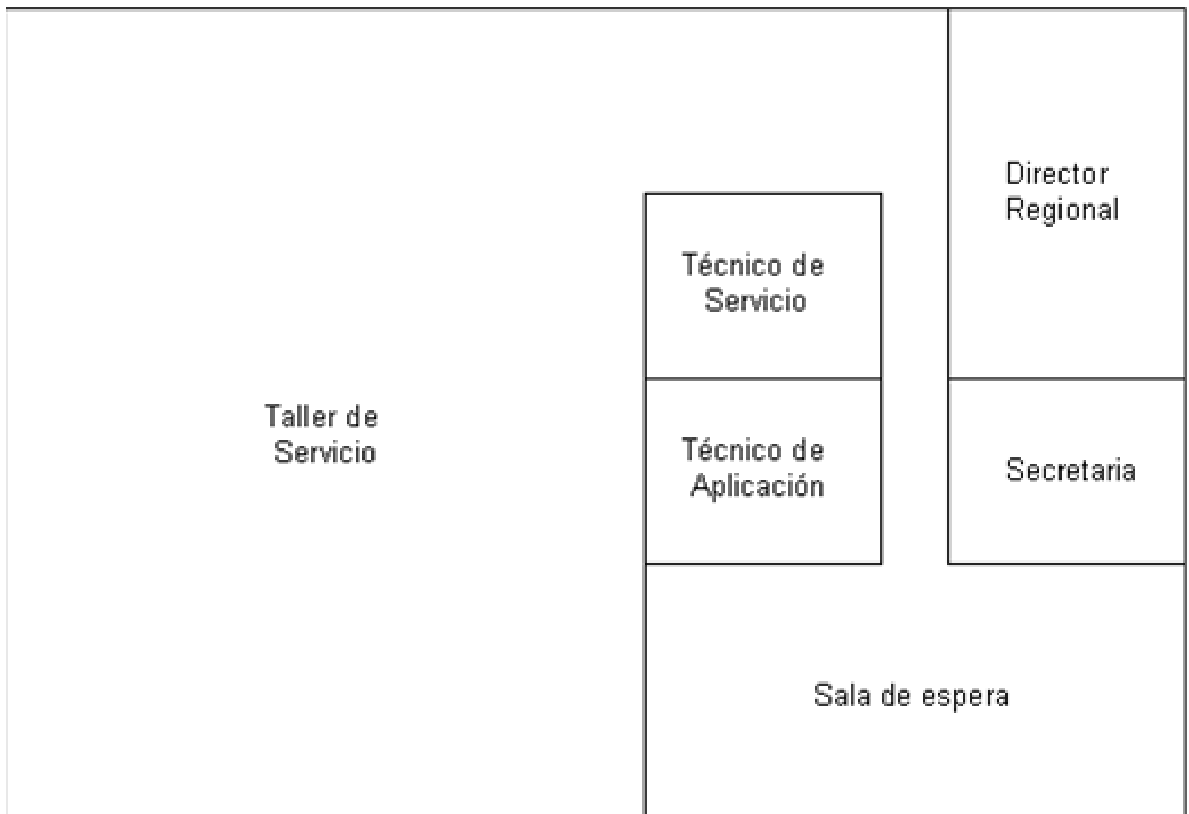
Para el lanzamiento del nuevo servicio de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se usará una estrategia de publicidad y promoción, que permita informar y dar a conocer el servicio a los clientes reales y potenciales, a través de las siguientes actividades:

- Envío de cartas de invitación a los clientes reales y potenciales, para que asistan a un desayuno de trabajo en las instalaciones de la empresa.
- Desayuno de trabajo, el cual se amenizará con música de fondo, bebidas y pasabocas; en el mismo se realizarán demostraciones y exposiciones, con el fin de mostrar los atributos diferenciadores de los equipos industriales y los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de la oficina.
- Entrega de un CD empresarial a cada invitado, acompañado de una tarjeta de presentación y un catálogo de productos de la oficina.

Anexo N. Distribución del taller de servicios de mantenimiento.

**DISTRIBUCIÓN DEL TALLER DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO
DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA
DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.**

El área disponible para la nueva ubicación de la oficina de Bucaramanga de la empresa JJ Equipos Industriales S. A., se distribuirá de la siguiente manera: 60% para el área operativa o taller de servicio y 40% para el área de administración, donde se dispondrán los puestos de trabajo de todos los empleados de la oficina; así como, la respectiva área de atención a clientes o sala de espera; tal y como se muestra a continuación:



APLICACIÓN DE LAS 5 S's

DE LA OFICINA DE BUCARAMANGA

DE LA EMPRESA JJ EQUIPOS INDUSTRIALES S. A.

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

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

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

Beneficios de las 5 S's:

Se disminuye el desperdicio de tiempo dedicando a búsquedas, desperdicio de materiales, desperdicio de espacio, entre otros:

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

Implementación de las 5 S's:

No existe una metodología definida para un programa de 5 S's, su implementación depende de las características particulares de la organización; sin embargo, es posible presentar una secuencia de pasos como la siguiente:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, en cuanto a la cultura organizacional.
- Diseñar mecanismos que permitan combatir la resistencia al cambio.
- Crear una estructura de apoyo para que coordine la ejecución de la estrategia. En esta etapa es importante delegar responsabilidades a personas específicas.
- Capacitar al personal sobre las 5 S's
- Diseñar un cronograma de actividades para implementar la estrategia.
- Puesta en marcha de la estrategia: iniciando con la primera S, luego la segunda S y posteriormente la tercera S.
- Las dos últimas S's se ejecutan como complemento permanente de las tres primeras.

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

Las pautas a las cuales se hace referencia en el párrafo anterior son cinco y cada una debe ser implementada en cada puesto de trabajo o espacio físico dentro de la empresa. En japonés, cada pauta inicia con la letra S, de ahí el nombre de estrategia de las 5 S's, sin embargo, es posible encontrar literatura que menciona la estrategia con unas eses adicionales, pero en esencia lo que hacen es descomponer un poco más las cinco elementales. A continuación se define cada una de ellas.

- Primera S: SEIRI (Que traduce: Arreglo Apropiado). Consiste en distinguir claramente entre los elementos, herramientas, útiles, documentos, que se necesitan y deben organizarse y los que no se necesitan y se retiran del puesto de trabajo. Decidir al respecto es difícil, sin embargo, es importante descongestionar ya que, indirectamente, se logra elevar el rendimiento de los empleados.
- Segunda S: SEITON (Que traduce: Orden). Una vez elegidos los elementos necesarios, se procede a organizarlos, ubicándolos en forma lógica, ordenada dentro del área de trabajo, de tal forma que se facilite localizar, tomar y devolver con mayor rapidez esos elementos. Aquí es necesario decidir cuál es el sitio más adecuado para cada elemento y la manera por medio de la cual el empleado podrá ubicarlo rápidamente (se emplean códigos, colores, dibujos).
- Tercera S: SEISO (Que traduce: Limpieza). Cuando las instalaciones y puestos de trabajo de la empresa se encuentran ordenados deben asearse; se

limpian de polvo y desechos los suelos, las máquinas, los escritorios, quipos, herramientas, estantes. Además se pueden diseñar dispositivos especiales que eviten la caída o derrames de desechos al piso o al mismo equipo. Se debe concientizar a los empleados de la oficina, para que una vez culminada la jornada diaria, los estantes y elementos de trabajo deberán quedar en perfecto estado de limpieza y orden, así como también los puestos de trabajo y la maquinaria.

- Cuarta S: SEIKETSU (Que traduce: Estado de Limpieza). No basta con desarrollar las primeras 3 S's, lo importante es mantener esas condiciones de trabajo que se han alcanzado, y es por ello que aparece esta cuarta S, ya que deben diseñarse los medios de control que permitirán mantener ese estado de limpieza. El Director Regional deberá establecer como rutina una vez terminada la jornada de trabajo, la revisión de los puestos de trabajo, estantes, maquinaria, con el fin de verificar el estado de limpieza y orden.

- Quinta S: SHITSUKE (Que traduce: Disciplina). Consiste en crear las condiciones para que la convivencia diaria con la estrategia de las 5 S's se convierta en un hábito, que más adelante formará parte de la cultura organizacional con orientación hacia la calidad.

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

- Lograr la participación de todos los empleados.
- Hacer que cada uno de ellos entienda la estrategia.
- Los altos mandos deben integrarse y hacer parte de las actividades relacionadas con las 5 S's.
- Desarrollar completamente la estrategia 5 S's y no quedarse a medio camino.