

**FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
LUNA SÁNCHEZ LTDA, DE BUCARAMANGA**

**ÉRIKA PATRICIA LUNA
JAIRO RIVERA SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2007**

**FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
LUNA SÁNCHEZ LTDA, DE BUCARAMANGA**

**ÉRIKA PATRICIA LUNA
JAIRO RIVERA SÁNCHEZ**

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

**Director:
RAMIRO AUGUSTO RERDONDO MORA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2007**

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1 GENERALIDADES	5
ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR	5
1.1.1 Desarrollo de la construcción en Colombia	6
1.1.2 Crecimiento económico nacional debido a la dinámica de la Construcción	7
1.1.3 La construcción en Santander	9
1.1.4 Actividad edificadora de Bucaramanga y su área metropolitana Sigue en aumento	10
1.1.5 Perspectivas del sector de la construcción	11
1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	11
1.2.1 Reseña histórica de Luna Sánchez Ltda.	11
1.2.2 Productos y servicios	12
1.2.3 Clientes	13
1.2.4 Competencia	13
1.2.5 Estructura administrativa y organizacional	14
1.2.6 Filosofía empresarial.	15
2 AUDITORIA EXTERNA	16
2.1 FUERZAS ECONÓMICAS	16
2.1.1 Inflación – Índices de precios al consumidor IPC.	16
2.1.2 Desempleo	22
2.1.3 Unidad de valor real UVR	25
2.1.4 Disponibilidad de crédito	27
2.1.5 El TLC	29
2.1.6 El PIB	29
2.1.7 Perfil de oportunidades y amenazas – Factor económico	30
2.2. FACTOR COMPETITIVO	31
2.2.1 Competencia	31
2.2.2 Nuevos competidores	33
2.2.3 Productos o servicios sustitutos	34
2.2.4 Capacidad negociadora de los clientes	34
2.2.5 Rivalidad del sector	35
2.2.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor Competitivo	35
2.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL	35
2.3.1 Actitud en torno de la vivienda	35
2.3.2 Actitud frente a la mano de obra para la construcción	37
2.3.3 Mano de obra migrante	39
2.3.4 Terrorismo - narcotráfico	39

	pág.
2.3.5 Mano de obra económica	41
2.3.6 Crecimiento poblacional	41
2.3.7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor socio – cultural	42
2.4. FACTOR JURIDICO – POLITICO – GUBERNAMENTAL	43
2.4.1 Política de vivienda	43
2.4.2 Reformas tributarias y laborales	46
2.4.3 Planes de desarrollo	47
2.4.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio factor político	49
2.5 FACTOR TECNOLOGICO	50
2.5.1 Productos innovadores	50
2.5.2 Sistemas de información	51
2.5.3 Sistemas de comunicación	51
2.5.4 Facilidad de acceso a la tecnología	51
2.5.5 Herramientas de gestión administrativa	52
2.5.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico	54
2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM	55
2.6.1 Selección del grupo estratégico	55
2.6.2 Lluvia de ideas	55
2.6.3 Elaboración de la matriz POAM	56
3 ANALISIS INTERNO	58
3.1 AUDITORIA GERENCIAL	58
3.1.1 Planeación	58
3.1.2 Organización	60
3.1.3 Dirección	61
3.1.4 Control	62
3.1.5 Matriz PCI – Auditoria gerencial	62
3.2 AUDITORIA DE MERCADOS	63
3.2.1 Estructura del área de mercadeo	63
3.2.2 Análisis de los clientes	63
3.2.3 Estructura de la línea de productos y servicios	75
3.2.4 Participación en el mercado	79
3.2.5 Canales de distribución	79
3.2.6 Ventas	79
3.2.7 Precios	80
3.2.8 Publicidad y promoción	80
3.2.9 Matriz PCI - Auditoria de mercados	80
3.3 AUDITORIA FINANCIERA	81
3.3.1 Índices Financieros	82
3.3.1.1 Razones de liquidez	82
3.3.1.2 Razones de endeudamiento	82
3.3.1.3 Razones de actividad	83
3.3.1.4 Razones de rendimiento	83

	pág.
3.3.2 Matriz PCI – Auditoria financiera	84
3.4 AUDITORIA OPERATIVA	85
3.4.1 Procesos	85
3.4.2 Distribución de planta	86
3.4.3 Capacidad	87
3.4.4 Fuerza de trabajo	87
3.4.5 Calidad	87
3.4.6 Seguridad industrial	88
3.4.7 Perfil de capacidad interna PCI – Auditoria operativa	88
3.5 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO	89
3.5.1 Cantidad de personal	89
3.5.2 Perfil del trabajador	91
3.5.3 Nivel de escolaridad	92
3.5.4 Condiciones de trabajo	93
3.5.5 Programas de capacitación	94
3.5.6 Clima laboral	94
3.5.7 Perfil de capacidad interna - Auditoria del talento humano	96
3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO O PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI	97
3.6.1 Selección del grupo estratégico	97
3.6.2 Lluvia de ideas	97
3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I	98
4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	100
4.1 MISIÓN CORPORATIVA	100
4.2 VISIÓN CORPORATIVA	101
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	102
4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	
4.4.1 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA)	103
4.4.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA	107
4.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE	109
5 OPCIONES ESTRATÉGICAS	113
5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS	113
5.1.1 Desarrollo de mercados	113
5.1.2 Penetración en el mercado	113
5.1.3 Consolidación Interna	113
5.2OBJETIVOS	114
5.2.1 Para la estrategia desarrollo de mercados	114
5.2.2 Para la estrategia de penetración de mercados	114
5.2.3 Para la estrategia de consolidación interna	115
5.3 METAS	116

	pág.
5.3.1 Metas para el desarrollo de mercados	116
5.3.2 Metas para la penetración de mercados	116
5.3.2 Metas para la consolidación interna	117
5.2 POLÍTICAS	
5.3 PLAN DE ACCIÓN	118
5.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	125
5.6.1 El balance score card en la planeación estratégica	125
5.6.2 Las cuatro perspectivas un instrumento para expresar la estrategia	126
5.6.3 Proyectos gerenciales para el 2.008	126
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	140

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Tasa de desempleo años 2.001 – 2.006	24
Cuadro 2 Información de la UVR en el segundo semestre de 2.006	25
Cuadro 3 Matriz POAM Factor económico	30
Cuadro 4 Matriz perfil competitivo MPC – Servicio de alquiler	32
Cuadro 5 Matriz de perfil competitivo MPC – Servicio venta y fabricación de maquinaria y equipo	33
Cuadro 6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio –Factor competitivo	35
Cuadro 7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor sociocultural	43
Cuadro 8 Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor político	50
Cuadro 9 Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor tecnológico	54
Cuadro 10 Variables de Auditoria Externa	55
Cuadro 11 Matriz POAM – Auditoria Externa	57
Cuadro 12 Matriz PCI- Auditoria Gerencial	62
Cuadro 13 Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Luna Sánchez	66
Cuadro 14 Razones por las que realiza sus compras en Luna Sánchez	67
Cuadro 15 Productos y servicios de mayor compra en Luna Sánchez	68
Cuadro 16 Calificación a al atención prestada por los empleados de Luna Sánchez	69
Cuadro 17 Aspectos en los que debe mejorar la empresa Luna Sánchez	70
Cuadro 18 Empresas a quien ha acudido para adquirir sus productos y servicios	71
Cuadro 19 Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir Sus productos y servicios	72

	pág.
Cuadro 20 Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir Sus productos y servicios	73
Cuadro 21 Opinión de las empresas sobre si recomendaría a Luna Sánchez	74
Cuadro 22 Matriz PCI – Auditoria de mercados	81
Cuadro 23 Razones financieras básicas	84
Cuadro 24 Matriz PCI – Auditoria financiera	84
Cuadro 25 Matriz PCI – Auditoria operativa	88
Cuadro 26 Distribución de los empleados por cantidad y clase	89
Cuadro 27 Antigüedad de los trabajadores de Luna Sánchez	90
Cuadro 28 Edad promedio de los trabajadores de Luna Sánchez	91
Cuadro 29 Nivel de escolaridad	92
Cuadro 30 Herramientas de trabajo	93
Cuadro 31 Entorno de trabajo	94
Cuadro 32 Clima laboral en Luna Sánchez	95
Cuadro 33 Integración del personal	96
Cuadro 34 Matriz PCI – Auditoria del talento humano	97
Cuadro 35 Variables de la Auditoria interna	98
Cuadro 36 Matriz PCI – Auditoria interna	99
Cuadro 37 Matriz DOFA	108
Cuadro 38 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE	111
Cuadro 40 Proyecto Plan de mercadeo	121
Cuadro 41 Proyecto de reorganización administrativa y organizacional	122
Cuadro 42 Proyecto de factibilidad	123
Cuadro 43 Proyecto gestión de la calidad	124
Cuadro 44 Perspectiva financiera	127
Cuadro 45 Perspectiva del cliente	128
Cuadro 46 Perspectiva interna	129
Cuadro 47 Perspectiva de desarrollo	130

	pág.
Cuadro 48 Plan gerencial 2.008 – perspectiva financiera	131
Cuadro 49 Plan gerencial 2.008 – perspectiva del cliente	132
Cuadro 50 Plan gerencial 2.008 – perspectiva interna	133
Cuadro 51 Plan gerencial 2.008 – perspectiva de desarrollo	134

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Luna Sánchez	66
Figura 2 Razones por las que realiza sus compras en Luna Sánchez	67
Figura 3 Productos y servicios de mayor compra en Luna Sánchez	68
Figura 4 Calificación a al atención prestada por los empleados de Luna Sánchez	69
Figura 5 Aspectos en los que debe mejorar la empresa Luna Sánchez	70
Figura 6 Empresas a quien ha acudido para adquirir sus productos y servicios	71
Figura 7 Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir Sus productos y servicios	72
Figura 8 Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir Sus productos y servicios	73
Figura 9 Opinión de las empresas sobre si recomendaría a Luna Sánchez	74
Figura 10 Catalogo de productos	78
Figura 11 Distribución de los empleados por cantidad y clase	89
Figura 12 Antigüedad de los trabadores de Luna Sánchez	90
Figura 13 Edad promedio de los trabajadores de Luna Sánchez	91
Figura 14 Nivel de escolaridad	92
Figura 15 Herramientas de trabajo	93
Figura 16 Entorno de trabajo	94
Figura 17 Clima laboral en Luna Sánchez	95
Figura 18 Integración del personal	96
Figura 19 Vector direccional de la matriz PEEA	109

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A Encuesta dirigida a clientes actuales	132
Anexo B Formato para diagnóstico estratégico	134
Anexo C Estados de resultados 2.005 - 2.006	139
Anexo B Instrumento de recolección de información al personal de la Empresa	143

GLOSARIO

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

ANDAMIOS: Armazón provisional de tablonos o vigas metálicas, que se colocan o se levantan delante de una fachada para facilitar la construcción, la reparación o la postura de muro o paredes. Estos se tienen de diferentes medidas para que el usuario pueda adaptarlo a sus necesidades. 1.20mt x 1.20mt.; 1.50mt x 1.20mt.7; 1.50mt x 0.80 cm.; 0.80 cm. x 2.00mt.

ÁNGULOS: Los ángulos son perfiles de acero en forma de "L" con alas de igual dimensión que forman un ángulo recto. Normalmente se comercializan en 6 metros de longitud; es un perfil estructural por excelencia.

CERCHAS: Es una regla de hierro con perfil determinado que sirve para soportar un conjunto de tablonos y carga.

CILINDROS Y CONOS: (PRUEBA DE CONCRETO) Superficie cilíndrica que sirve para probar la calidad y resistencia del concreto, la prueba con conos, es inmediata, mientras que en cilindro, la prueba es a los 8 días.

CONSTRUCCIÓN: Usualmente el término construcción se refiere a la "puesta en orden" de los elementos que forman los edificios, las vías terrestres o la infraestructura. Se excluyen de la definición, por tanto, la construcción de otro tipo de bienes.

COMUNICACIÓN O AVISO AL ELEGIDO: Después de examinar las pruebas y tomando una decisión entre el gerente y jefe de personal se le comunicará por escrito o personalmente al elegido

CORTADORA DE ASFALTO: Se utiliza para cortar y levantar el pavimento, actualmente el Instituto Nacional de Vías prohíbe ejecutar esta labor con porra o martillo hidráulico, ya que el reparcho se levanta porque la vibración que produce esta clase de maquinaria hace que el pavimento de los lados se afloje y el reparcho se levante nuevamente, por esta razón el alquiler de este equipo tenga mayor demanda.

CORTADORA DE LADRILLO: Se utiliza para cortar ladrillo, mármol, piedra, cerámica, es muy rendidora y económica porque reduce el desperdicio de materiales y de agua. Tiene en depósito de agua en forma de bandeja que con un mecanismo especial va refrigerando el disco, dando así un excelente acabado a los materiales.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización.

ELEVADOR: Es un aparato que sirve para subir materiales como cemento, ladrillo entre obras, y tiene como beneficio el ahorro de tiempo y mano de obra

ENTREVISTA DE CONTRATACIÓN: Esta la realizará el gerente, el cual ha sido la persona que ha estado más en contacto con el candidato, se encargará de explicar el cargo a desempeñar, las condiciones y la posición del mismo dentro de la empresa y se le citará para el día que comienza su periodo de prueba

ESCALERA DE TIJERA: Serie de escalones en aluminio en forma de tijera, para subir y bajar. Se utiliza para facilitar arreglos en ciertas alturas.

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

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO: Se deben realizar pruebas de conocimientos relacionadas con el cargo en forma teórico y práctico.

FORMALETERIA: Es un armazón en madera o metálica que la conforman

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

HOJAS DE VIDA: Son importantes por ser el primer contacto personal con el aspirante y poder tener una idea vaga del candidato, así como toda su historia laboral.

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

MEZCLADORA: Es una máquina que sirve para mezclar concreto, arena, piedra pequeña, agua y agilizar el proceso de preparación de mezclas para la construcción.

MISIÓN: Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición del Negocio en todas sus dimensiones.

OBJETIVOS: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

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

PARAL: Es un tubo metálico que sostiene junto con las cerchas, tablones y carga, las cerchas tienen una longitud de 3mt, mientras que los parales tienen una longitud de 3, 4 y 5 metros.

PINTURA: En la terminología actual la palabra "pintura" es sólo una parte de lo que se conoce como recubrimiento orgánico; éstos incluyen pinturas, barnices, esmaltes, lacas, colorantes selladores y todos los diversos productos accesorios como los solventes.

PLAN DE ACCIÓN: son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación

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

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

POLEAS COLGANTES: Son dos ruedas metálicas acanaladas, se mueve sobre su eje, por la que corre dos cuerdas que sostienen un andamio y son formados por cerchas, tablones, pasamanos y espaldar para dar seguridad, a los operarios, sus medidas son: 1 .40mt x 0.70cm.

POLITICAS: Son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el fin de lograr los objetivos propuestos y que guían la toma de decisiones

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

PULIDORA: Es una herramienta para pulir y cortar piezas.

REFERENCIAS LABORALES: Esta información es básica por ser una fuente de apoyo de reclutamiento, las referencias deben ser verificadas como también las referencias personales

SEGUIMIENTO: El jefe de personal presentara al nuevo miembro a sus compañeros y realizara una nueva inducción con el nuevo empleado. El candidato será supervisado y tendrá charlas continuas con el jefe de personal con el fin de orientarlo mejor en su trabajo.

SOLDADOR: Es un instrumento que sirve para consolidar; unir o pegar, piezas metálicas.

TABLEROS: Es una superficie plana formada por tablas unidas y aseguradas, se utilizan para soportar carga como: hierro, cemento, bloques, entre otros usos alternativos, sus medidas son: 1.40mt x 0.70cm.

TABLEROS BANDA: Como el anterior, es una superficie plana que se utiliza para sostener concreto vertical. Sus medidas son: 1 .40mt X .40cm.

TABLONES: Es una tabla grande y gruesa, que se utiliza junto con el andamio, para colocar materiales que se van a utilizar, o para pararse la persona que va a trabajar, su medida promedio es de 2.40mt x 0.40 cm.

TALADRO MANUAL: Herramienta con que se agujerea hierros, paredes, madera, entre otros

VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS: El entrevistador verificara los documentos concertando que toda la información es correcta y demás datos suministrados por el aspirante.

VIBRADOR: Es un aparato que transmite vibraciones, y se utiliza especialmente para mezcla homogénea, donde su trabajo es evitar las /burbujas de aire.

VIBROCOMPACTADOR ZANJERO: Como su nombre lo indica, este equipo tiene la función de vibrar y ajustar estructuras, esta diseñado para trabajos pesados como base de colocación de tuberías, es de alto rendimiento económico, rápido y eficiente

VISIÓN: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

RESUMEN

TITULO: FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA LUNA SÁNCHEZ LTDA, DE BUCARAMANGA**

**AUTORES: ÉRIKA PATRICIA LUNA
JAIRO RIVERA SÁNCHEZ****

PALABRAS CLAVES: Plan de mercadeo, diagnóstico estratégico, estrategias, misión, visión, alquiler, mantenimiento, equipos de construcción, plan de acción,

DESCRIPCIÓN: Luna Sánchez Ltda., al igual que muchas empresas han ido creciendo de acuerdo a las circunstancias que se le han presentado, cada una de los cambios ha traído como consecuencia, traumatismo e inconvenientes, debido a que no se ha planeado o realizado un proceso de proyección a corto, mediano y largo plazo, donde se evalué el pasado, se analice el presente y se tenga una visión de futuro; esta situación hace necesaria la formulación de una planeación estratégica para la empresa, que base sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias traducidas en acciones a resolver problemas, en todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Los resultados de 2.55, en lo externo, alcanzan una oportunidad menor, es decir, que tiene una tendencia a la oportunidad externa, predominando el factor socio cultural y tecnológico, y una amenaza el factor económico y competitivo. Internamente, es de 2.18, representado en un debilidad, ya que esta calificación esta por debajo del promedio del 2.50, donde se raja en factores como gerencia, mercados y el talento humano.

Se concluye que se inicie con la estrategia 2, que corresponde a Desarrollo de mercado, ya que fue la que obtuvo un puntaje de atracción equivalente a 277 puntos, seguidamente, la empresa debe implementar la estrategia 1, penetración en el mercado, ya que alcanzó el segundo mayor puntaje con 273 puntos. Finalmente, deberá llevar a cabo la estrategia 3: consolidación interna, teniendo en cuenta que ésta ocupó el tercer lugar con 201 puntos. De acuerdo con la formulación de los proyectos estratégicos, se estima que su implementación a pesos de hoy, es de un total de \$24.000.000., donde se debe gestionar o mirar los niveles de endeudamiento y liquidez para su desarrollo.

* Proyecto de grado.

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Educación a Distancia (INSED) Gestión Empresarial.
Director: Ramiro Augusto Redondo Mora.

SUMMARY

I TITLE: FORMULATION OF A STRATEGIC GLIDING FOR THE COMPANY LUNA SÁNCHEZ LTDA, DE BUCARAMANGA**

AUTHORS: ÉRIKA PATRICIA LUNA
JAIRO RIVERA SÁNCHEZ**

PASSWORDS: Marketing Plan, diagnostic strategic, strategies, mission, vision, rent, maintenance, construction teams, action plan,

DESCRIPTION: **Luna Sánchez Ltda**, the same as many companies have gone growing according to the circumstances that have been presented, each one of the changes he/she has brought as consequence, traumatism and inconveniences, because you has not drifted or realized a projection process to short, medium and I release term, where you evaluated the past, the present is analyzed and one has a future vision; this situation makes necessary the formulation of a strategic gliding for the company that bases their efforts on the development of strategies translated in stocks to solve problems, in all and each one of the functional areas of the company.

The results of 2.55, in the external thing, reach a smaller opportunity, that is to say which has a tendency to the external opportunity, prevailing the factor cultural and technological partner, and a threat the economic and competitive factor. Internally, it is of 2.18, represented in a weakness, since this qualification this below the average of the 2.50, where he/she cracks in factors like management, markets and the human talent.

You conclude that he/she begins since with the strategy 2 that it corresponds to market Development, the one that obtained a pentane of equivalent attraction to 277 points, was subsequently, the company should implement the strategy 1, penetration in the market, since reached the second bigger pentane with 273 punts. Finally, it will carry out the strategy 3: consolidation intern, keeping in mind that this occupied the third place with 201 points. In accordance with the formulation of the strategic projects, he/she is considered that its implementation to today pesos, is of a total of \$24.000.000., where it should be negotiated or to look at the levels of indebtedness and liquidity for their development

* Grade Project.

** Industrial university of Santander. Institute of Education at Distance (INSED) Managerial Administration. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora.

INTRODUCCIÓN

Luna Sánchez Ltda., al igual que muchas empresas han ido creciendo de acuerdo a las circunstancias que se le van presentando; en las ampliaciones y cambios realizados, se han efectuado algunos estudios, aplicados métodos, técnicas, y estrategias. Esta situación ha sido inconstante en todos los aspectos, ya que quienes la dirigían eran los mismos dueños confiados en la experiencia, conocimientos, procedimientos, teorías y métodos del cambio presente

Durante sus cuarenta y tres años de existencia se ha reformado 18 veces la sociedad, con el propósito de ampliar su objeto social, su capital, incluir y excluir socios y nombrar representante legal.

En ese orden de ideas, cada una de los cambios ha traído como consecuencia, traumatismo e inconvenientes en cada una de las áreas funcionales de la empresa, a nivel comercial, técnico, administrativa y por ende financieramente, debido a que no se ha planeado o realizado un proceso de proyección a corto, mediano y largo plazo, donde se evalué el pasado, se analice el presente y se tenga una visión de futuro.

El actual gerente, ingeniero civil, con experiencia laboral y con conocimiento del sector y la empresa, se ha preocupado más por subsanar y corregir los vicios y malos manejo de administraciones anteriores, factor que incide en la gestión de la organización, debido a que en la actualidad, la institución carece de una planeación efectiva, situación que se debe a las deficiencias de tomar decisiones cortoplacistas sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables, internas o externas, que afectan la decisión.

Por lo anterior el presente trabajo basará sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias traducidas en acciones a resolver los problemas, en todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Esta situación hizo necesario la formulación de una planeación estratégica para la empresa Luna Sánchez Ltda., con una adecuada participación de todos los empleados de la empresa, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos propósitos y a favor de la organización.

El proceso de planeación estratégica para la empresa Luna Sánchez Ltda., se encontró en un ciclo de vida de amplia madurez y re direccionamiento estratégico, que le permitirá tener parte activa en lugar de ser reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender e identificar estrategias que

ayuden a ubicarla como una de las empresas más competitivas y sólidas de Bucaramanga, alcanzando un liderazgo y reconocimiento en el mercado de la construcción.

La investigación propuesta busca que la gerencia de la empresa proyecte y libere la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la seguridad de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la empresa desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, el sector en el que se encuentra, de los clientes actuales y potenciales y de las propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporcionará una oportunidad o, por lo menos, una base periódica para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, suministrará los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico ocurrirá a nivel individual y organizacional.

Para cumplir con los objetivos de la Planeación Estratégica, se acudió al empleo de técnicas de investigación que darán elementos necesarios para poder medir factores internos como clima organizacional, satisfacción de los clientes, de los proveedores, niveles de producción, y a nivel externo factores económicos, culturales, políticas del gobierno, tendencia tecnológica, entre otros. Estos factores se midieron a través de aplicación de cuestionarios, de observación directa, de entrevistas y de información secundaria.

La formulación de la planeación estratégica le permitió a la empresa Luna Sánchez Ltda., identificar los factores que afectan negativamente y positivamente a la empresa, permitiendo así elaborar planes de acción, formular estrategias, reevaluar sus horizontes, buscando así ser más competitiva en el sector, y posicionarse como una de las empresas más sólidas a nivel local y por que no con reconocimiento Nacional

La realización de la planeación estratégica proporcionó el marco teórico para soportar la acción que se encuentra en la mentalidad de Luna Sánchez y en los empleados; lo cual permita a la Gerencia, socios propietarios y colaboradores de la empresa a que evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable en la empresa.

La fundamentación teórica del estudio se enfocó en la planeación estratégica: Este proceso consistió fundamentalmente en el desarrollo de las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA: ASPECTOS GENERALES. Se realizó una descripción del sector en el cual se encuentra la empresa; una presentación general de la empresa como reseña histórica, productos o servicios, principales clientes, organización e infraestructura.

SEGUNDA ETAPA: AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA. Se realizó un análisis de los factores que inciden externamente en la organización, para identificar las oportunidades o amenazas de la empresa. La auditoria externa la integra el análisis de los siguientes factores¹:

- a. Factor Económico: aquellos factores relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- b. Factor Competitivo: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.
- c. Factor Socio – Cultural: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
- d. Factor Político: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos del gobierno y otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- e. Factor Tecnológico: lo relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).

Teniendo este análisis se realiza la matriz del perfil de amenazas y oportunidades.

TERCERA ETAPA: AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA. Este proceso permitió identificar fortalezas y debilidades de la organización. La auditoria interna la integró el análisis de los siguientes factores²:

- a. Factor Gerencial: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en: planeación, organización, dirección y control.
- b. Factor Mercados: todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, investigación de mercados, precios, publicidad, lealtad de clientes, calidad del servicio al cliente, etc.
- c. Factor Financiero: incluyó los aspectos relacionados de la empresa en la parte financiera, como son: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito,

1 SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial: 3R Editores. Bogotá. Edición: 7ª. 2000. Pág.: 33 - 34.

2 *Ibíd.*, p. 32 - 33.

capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios y otros índices financieros.

d. Factor Producción: aquí se incluyeron todos los aspectos relacionados con el proceso de producción. Incluye: infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, ubicación física, acceso a servicios públicos, nivel tecnológico, etc.

e. Factor Talento humano: se analizaron todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, motivación, etc.

f. Y finalmente se realizó la matriz del perfil de capacidad interna.

CUARTA ETAPA: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO. Se organizó la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permitió, la toma de decisiones estratégicas, efectivas basadas más en criterios y análisis objetivos. En este análisis se utilizó las siguientes matrices:

f. Matriz D.O.F.A.

g. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (P.E.E.A).

h. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.

QUINTA ETAPA: OPCIONES ESTRATÉGICAS. Se formularon estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten el impacto de las amenazas externas. Cada opción estratégica se desarrolló a partir de un plan de acción con indicadores a corto, mediano y largo plazo.

Definidas las estrategias, se hizo necesario crear un ambiente propicio para su desarrollo y contar con los medios necesarios para llevar a cabo las diferentes estrategias soportadas por objetivos, metas y políticas.

Finalmente se hizo una comparación de resultados con las metas esperadas y se tomaron acciones correctivas.

1 GENERALIDADES

ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR³

La arquitectura es un arte esencialmente social, va íntimamente unido a los materiales, costumbres, geografía, historia política de los pueblos, etc. y en algunos casos, como ocurre con el griego arcaico, tan solo la arquitectura habla de su existencia.

Lo anterior trae consigo los antecedentes de la historia de la arquitectura desde el punto de vista de los diversos sistemas constructivos, que en cada época y región han caracterizado las arquitecturas correspondientes, razonando y relacionando dichos sistemas con la naturaleza de los materiales empleados, y otras veces con los medios auxiliares con que contaban los artífices para la ejecución de sus obras. Hoy la globalización trae consigo asumir nuevos retos; uno de ellos es el desarrollo tecnológico que ha tenido la arquitectura y que a través de los tiempos se convierte en el principal eje transversal a todo proceso de desarrollo; se describe la arquitectura como una ciencia, sin perder de vista que la arquitectura es un arte noble. Hay que contar que el arte y en general la civilización, representa un salto gigante en cuanto a la solución de sistemas constructivos.

La arquitectura, como la ingeniería civil, es un acto social: es social tanto en su método como en su propósito, es el resultado de un trabajo en equipo, y está ahí, para ser usada por grupos de personas; grupos tan pequeños como una familia. La arquitectura como la ingeniería es un acto costoso, implica un talento especializado, una tecnología apropiada y una buena financiación.

Por este motivo, la historia de la arquitectura y la ingeniería participan, de forma básica, del estudio de los sistemas sociales, económicos y tecnológicos de la historia humana, para comprender plenamente los grandes almacenes, deberían saber algo de lo que es una empresa; de aquí se desprende la filosofía del consumismo y de la ética de los negocios, de la historia urbana, de la financiación colectiva, el valor del suelo y del origen de los grandes almacenes como concepto nuevo en la arquitectura o ingeniería comercial, del ascensor, del acero, de los materiales, de los elementos y equipos de construcción, por conveniencia cada edificio representa un artefacto social con su específica energía, impulso y compromiso y su significado reside en su forma léxica. Ni su realidad material por sí sola, ni su contexto general de cultura, bastarán para explicar la peculiar naturaleza del edificio.

³ CAMACOL, Santander. Informe.2.007

1.1.1 Desarrollo de la construcción en Colombia.⁴ El desarrollo de la infraestructura económica y de servicios públicos en Colombia en las últimas tres décadas ha pasado por dos fases distintas, separadas entre sí por la aprobación de una nueva Constitución Política en 1991, evento que significó un cambio radical en las reglas de juego y en los patrones de inversión en estas actividades. En la primera etapa, prácticamente la totalidad de la inversión en infraestructura fue desarrollada por el sector público. En la segunda etapa, el sector privado ha ganado participación en la inversión en todas las áreas de infraestructura.

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

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

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

La creciente construcción de centros comerciales puede interpretarse como un buen augurio para un sector que estuvo paralizado por casi una década. Asimismo, las inversiones por parte del gobierno en infraestructura y el inicio de las troncales de transmilenio en diversas ciudades, pueden ser alicientes para el sector de las obras públicas al que le falta mucho más empuje para alcanzar los

⁴ CAMACOL, Santander. Crecimiento de la Construcción en Santander. A Octubre de 2.007

crecimientos esperados de años anteriores, donde la construcción logró una gran demanda en casi todas las ciudades del país.

Se espera que durante el 2007 la construcción se consolide por la senda del crecimiento, mostrada en los últimos dos años. La demanda interna por vivienda continúa, y se supone que este año se traslade al segmento de los inmuebles de menores ingresos gracias a una mayor disposición de recursos para subsidios. Asimismo los incentivos tributarios para quienes inviertan en vivienda seguirán vigentes durante este año, lo cual es un factor valioso para cualquier estrategia de inversión en los siguientes años.

De esta manera, las expectativas para el sector de la construcción para los meses venideros son favorables. La recuperación de los precios de la vivienda, la estabilidad en las tasas de interés e inflación, el compromiso del sistema financiero por aportar financiación para la VIS y el comportamiento de la demanda hacen prever que el 2007 será un buen año para la construcción, para este sector que es sinónimo de empleo, crecimiento económico y mayores ingresos, para las familias que dependen de esta actividad.

1.1.2 Crecimiento económico nacional debido a la dinámica de la construcción.⁵ De acuerdo con DNP (Departamento Nacional de Planeación), en los últimos tres (3) años al expandir las unidades iniciadas de vivienda urbana, fue en promedio de 105.000 viviendas / año. Se estima que para cubrir el crecimiento de nuevos hogares y el déficit existente en 13 años, se requeriría la construcción de 250.000 viviendas / año, sin embargo la economía Colombiana está pasando por un buen momento entre 2002 al 2005, la economía creció en un promedio de 3,9% anual.

La construcción ha sido el sector más dinámico al presentar un crecimiento de 12.19%, por encima del comercio (5,66%), minería (4,82), servicios financieros con un (4,50%), agropecuario (2,29%) y servicios sociales (2,22%), en el último año, el PIB nacional ha crecido un 5,3%, la cifra más alta de los últimos 10 años, el crecimiento del sector de la construcción ha incidido en el buen desempeño de la economía nacional : 12,6% en 2005, actualmente el sector participa en 5,6% en el crecimiento económico nacional, solamente las edificaciones empiezan a estabilizarse.

En el año 2005 crecieron en 5,43% y participaron en un 3,5% en el PIB nacional. Las obras civiles presentaron un crecimiento del 28%, principalmente por la inversión en los sistemas de transporte masivo.

⁵ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Dinámica de la construcción. Agosto de 2.007

Entre marzo de 2005 y febrero de 2006, el área total licenciada creció en 8%; este comportamiento obedeció al crecimiento de 9% en el área destinada para NOVIS, 3% para VIS y 8% para otros destinos. En los últimos 12 meses a Febrero de 2006, se licenciaron más de 107 mil viviendas de las cuales el 40% son VIS. En el último año, las unidades aprobadas aumentaron en 9% debido al crecimiento de 6.5% para VIS y 10% para NO VIS. Esto dice a las claras que en lo corrido a febrero de 2006 las variaciones en vivienda han sido del 25,50%.

Como aspecto importante en la evaluación de las VIS, se debe considerar el número de subsidios de vivienda adjudicados. En el 2007 se espera asignar cerca de 70.000 SFV entre todas las entidades.

La economía colombiana está pasando por un buen momento. Entre 2002 y 2005, la economía crece en un promedio de 3.9% anual. La construcción ha sido el sector más dinámico al presentar un crecimiento de 12,2%.

En el último año, el PIB nacional ha crecido en 5.13%, la cifra más alta de los últimos 10 años.

El crecimiento del sector de la construcción ha incidido en el buen desempeño de la economía: 12.6% en 2005. Actualmente el sector participa en 5.6% en el crecimiento económico nacional.

Las obras civiles presentaron un crecimiento de 28% principalmente por la inversión en los sistemas de transporte masivo.

En los últimos 12 meses a febrero 2006, se licenciaron más de 107 mil viviendas de las cuales el 40% son VIS. En el último año, las unidades aprobadas aumentaron en 9% debido al crecimiento de 6.5% para VIS y 10% para No VIS.

Entre febrero de 2005 y marzo de 2006, los desembolsos de crédito hipotecario aumentaron en 10% en número y 22% en valor con respecto al mismo periodo del año anterior. No obstante, la cartera hipotecaria + titularizaciones (6%) no alcanza los niveles anteriores a la crisis (12%).

En agosto de 2007, el índice de costos de la construcción de vivienda -ICCV-, registró una variación del 0,22%. Esta tasa es inferior en 0,24 puntos a la presentada en el mismo mes del año anterior (0,46%) y superior en 0,35 puntos al total del índice de precios al consumidor de agosto de 2007 (-0,13%).

En lo corrido del año 2007, el ICCV registró una variación del 3,28%. Esta tasa es inferior en 3,06 puntos a la registrada en el mismo año anterior (6,34%) y en 1,30 puntos con relación al índice de precios al consumidor acumulado a agosto de año anterior.

En los últimos doce meses el ICCV a agosto de 2007, registró una variación del 3,56%. Este resultado es inferior en 2,75 puntos a los acumulados doce meses del año anterior (6,31%), y en 1,66 puntos con relación al crecimiento acumulado del índice

En agosto de 2007, la variación mensual de la vivienda de interés social -VIS- fue del 0,32%. Esta tasa es inferior en 0,11 puntos a la presentada en el mismo mes del año anterior (0,43%) y superior en 0,69 puntos al total del índice de precios al consumidor para ingresos bajos en agosto de 2007 (-0,37%).

En lo corrido del año 2007, la VIS acumuló una variación del 3,78%. Esta tasa es inferior en 2,51 puntos a la presentada en el mismo período del año anterior (6,29%) y en 1,05 puntos al total del índice de precios al consumidor.

La variación del VIS en los últimos doce meses, fue del 4,05%; este resultado es inferior en 2,20 puntos a la registrada el año anterior, cuando se situó en el (6,25%), y en 1,27 puntos al crecimiento acumulado del índice de precios al consumidor para ingresos bajos en agosto de 2007 (5,32%).

En agosto, los costos de la construcción para la vivienda unifamiliar registraron una variación del 0,32%, superior en 0,45 puntos al índice de precios al consumidor de agosto de 2007 (-0,13%), en tanto que la vivienda multifamiliar alcanzó el 0,16%.

En términos de contribución a la variación total (0,22%), el mayor aporte correspondió a la vivienda unifamiliar, con 0,12 puntos porcentuales, en tanto que la multifamiliar aportó 0,10 puntos.

1.1.3 La construcción en Santander. En el área metropolitana la construcción viene desde hace 18 meses en un proceso de crecimiento, según coinciden constructores y dirigentes de este sector. Las cifras que revela la cámara de la construcción (CAMACOL), seccional Santander, en el balance mayo-septiembre de 2004-2005, demuestra que el dinamismo del sector está concentrado en la oferta y venta para estratos altos, la construcción despegó especialmente en vivienda para estratos cuatro, cinco y seis, luego de las medidas tributarias del gobierno nacional para estimular el sector y disminuir el desempleo. Aunque para estratos altos hay variedad en la oferta, calidad y precio, la situación cambia para los estratos uno y dos. “En vivienda para estratos bajos o vivienda de interés social, hay un enorme déficit. Pese a que el gobierno trata de impulsarla con la entrega de subsidios, en la ciudad hay muy pocos proyectos que atiendan a esta necesidad”⁶.

De acuerdo con lo anterior, se explica que creció el sector de la construcción en los estratos 4, 5 y 6 en los últimos tres años, aunque en los últimos 18 meses la

6 Op cit. CAMACOL. Agosto de 2.007

construcción avanzó, pero la velocidad de crecimiento disminuye. Las curvas de la demanda y la oferta tienden a estabilizarse. Hay proyectos en los estratos 3 y 4 con buenos desarrollos urbanísticos, con precios entre \$ 70 y \$ 80 millones, con todas las comodidades. Es el sector más interesante y de mayor demanda, porque se pagan bajos servicios públicos.

La oferta de estos sectores es llamativa. Aunque también se ha reactivado la construcción de oficinas y bodegas. Y así ha sido porque existe expectativa por la llegada de empresas de otras regiones y han decidido venirse para posicionarse, antes de que entre en vigencia el TLC, caso de la bodega de CARREFOUR.

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

1.1.4 Actividad edificadora de Bucaramanga y su área metropolitana sigue en aumento. “La locomotora de la construcción no para de jalonar el desarrollo económico de las capitales en el oriente del país.

Bucaramanga y su área metropolitana, ocupan el cuarto lugar en el ámbito nacional en materia de edificación de viviendas, por encima de ciudades más industrializadas como las de la Costa Atlántica y las del eje cafetero.”⁷

“Bucaramanga y su área metropolitana en el año 2006, registraron la más alta cifra en el crecimiento en la historia de la industria de la construcción, según informó el presidente de Camacol, Juan Guillermo Palacio Restrepo.

De acuerdo con las cifras entregadas por el directivo gremial, en el año 2006 el crecimiento de la construcción fue del 93.8% con respecto al año 2005, cuando se aprobaron 594.477 metros cuadrados para construir. Es decir, que en el 2006 se licenciaron 557.651 metros cuadrados más que el año pasado.

Palacio Restrepo dijo que entre los factores que influyeron el crecimiento histórico de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana, está la evolución de

⁷ Ibíd. CAMACOL SANTANDER. Agosto de 2.007

una demanda importante de viviendas, lo que hace que la oferta se vuelva muy dinámica”.⁸

1.1.5 Perspectivas del sector de la construcción. Las cifras reportadas analizadas en líneas anteriores muestran un sector de la construcción dinámico. Sin embargo, las tasas de interés muestran una tendencia al alza, un riesgo que es importante monitorear en el futuro. Como es conocido, el Banco de la República ha venido incrementando la tasa de referencia de la política monetaria para contener los riesgos inflacionarios debido a las presiones de demanda. Unas tasas de alza implican incrementos en los costos de endeudamiento de constructores y compradores. Sin embargo, a la fecha los efectos han sido moderados”.⁹

Las exigencias de competitividad cada vez mayores a las que se ve sometida la industria, han repercutido directamente en la evolución del mantenimiento en el área de la construcción.

Son muchos los esfuerzos que se están realizando hacia la consecución de los objetivos en el aumento de la prestación de servicios de mantenimiento, que deben ser alcanzados con una optimización en la relación calidad/costo de mantenimiento.

1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.2.1 Reseña histórica de Luna Sánchez Ltda. La empresa “LUNA SANCHEZ LTDA”, es una empresa que funciona hace cuarenta y tres años, se constituyó el 5 de febrero de 1964 mediante la escritura pública N° 0221 de la notaria primera del circulo de Bucaramanga e inscrita en la Cámara de Comercio el 7 de Febrero de 1964 en el Folio 31 del libro Noveno, tomo 54, con el fin de desarrollar su actividad comercial, como es la fabricación, distribución, ensamble, alquiler, venta, importación y exportación de maquinaria y elementos para la construcción y afines, según consta en la reforma N° 1603 del 16 de Abril de 1997, actualmente son socios siete miembros de la familia Luna Sánchez, quienes participan con un capital social de setenta cuotas nominales de un millón de pesos cada una (\$1.000.000)

La empresa “LUNA SANCHEZ LTDA”, ubicada en la carrera 15 N° 14-25 de Bucaramanga, surge por la realización del sueño por comenzar un negocio propio por parte de sus propietarios, una empresa con empuje y fabricación santandereana, que desde hace cuarenta y tres (43) años se ha dedicado al alquiler de equipos para la construcción, el recorrido desde el alquiler del primer andamio hasta responder por la fabricación del primer equipo compactador, ha

⁸ *Ibíd.* CAMACOL SANTANDER. Agosto de 2.007

⁹ *Ibíd.* CAMACOL. Agosto de 2.007

consolidado y posesionado a la empresa “LUNA SANCHEZ LTDA” como una de las mejores y de mayor empuje en Bucaramanga y su área Metropolitana en Santander y por que no decirlo a nivel Nacional.

Aunque se ha tratado de identificar muchos requerimientos e inquietudes que surgen al iniciar una empresa, es posible que se necesite ampliar o modificar un poco más la planta física, para darle mayor cobertura y tener una mejor proyección en cuanto a la sección de alquileres, reparación de equipos de construcción incluida la parte administrativa, con el objeto de posesionar la empresa “LUNA SANCHEZ LTDA”, y poder generar un mayor volumen en la fabricación de las vibro compactadoras, Apisonadoras (Equipos de Compactación); las cerchas, paralelas, polea colgante y andamios (formalete ría); cortadora de baldosas, cortadora de piso, vibrador eléctrico, cilindro –conos, vibrador a gasolina, mezcladora, elevador (para el manejo de concretos); bloquera B2000 y cinta-Luna (Bloqueras).

La sección de alquileres por esta circunstancia busca formas de desarrollar la actividad empresarial de manera que asegure la fabricación y alquileres de los equipos, y elementos de construcción para que sean productos de óptima calidad y al mismo tiempo obtener una buena rentabilidad en el mercado de la construcción.

1.2.2 Productos y servicios: Luna Sánchez Ltda., es una empresa dedicada a la fabricación de maquinaria liviana, comercialización y reparación de maquinaria y formaletería para la industria de la construcción.

BLOQUERAS:

Bloquera hidráulica Bh 600 2t
Bloquera hidráulica Bh 700
Bloquera cinva – lun
Bloquera mecánica B2000

MANEJO DE CONCRETO:

Mezcladoras de 1, 1 ½ Bultos
Cilindros y conos para pruebas de concreto
Cortadora para pisos
Cortadora de ladrillo y cerámica
Vibradoras eléctricas y a gasolina
Elevadores

EQUIPOS DE COMPACTACIÓN

Vibro compactador standard
Vibro compactador zanjero
Apisonadores

FORMALETERÍA

Andamios tubulares
Andamios colgantes
Parales
Roscas para párales
Cerchas
Formaleta para tubería de concreto

OTROS:

Máquina enderezadora de varilla

1.2.3 Clientes. Para la empresa Luna Sánchez, de acuerdo con su objeto social actual, forma parte de los prestigiosos clientes un total de 80, correspondiente en su gran mayoría al servicio de alquileres, y muy esporádico la venta de maquinaria.

Dentro de los principales clientes se tiene a:

- Marval
- Urbanas
- Hernández Gómez
- Alfredo Amaya y CIA Ltda.
- Andrea Carolina Roa
- Jairo Enrique Valdivieso
- Aser Ingeniería
- C.I.C Ltda.
- Cajasan
- Foto Japón
- Campollo
- Consorcio Géminis
- Consorcio proyectar
- Constructora de Condominios, entre otras.

1.2.4 Competencia. Dentro del sector de la construcción, el grado de competencia en cuanto a la fabricación, comercialización, mantenimiento y alquiler de maquinaria, ha crecido y consolidado a los grandes, de los cuales se tiene plenamente identificados, donde los más importantes son:

COMPETENCIA EN ALQUILERES

- Formacol
- García Vega
- Inserco
- Alquileres Metalur
- A.B.D Alquileres
- Alquileres Luna
- Equipos Gleeson
- Alquileres El operador.
- C.P.T.
- Ingecar
- Equipos Gamma

COMPETENCIA EN FABRICACIÓN DE MAQUINARIA

- Talleres Galaxia
- Inserco

A raíz del crecimiento y auge que ha generado el sector de la construcción en los últimos cuatro años, se ha formalizado una gran cantidad de empresas pequeñas que han entrado a participar de esa demanda

Estas empresas competidoras poseen una porción importante del mercado, para analizar los problemas que le afectan es difícil separar a Luna Sánchez Ltda. de la competencia, ya que esos mismos factores afectan por igual, el entorno económico, tecnológico, cultural, político jurídico y que más adelante se analizarán con detenimiento.

De estas empresas la capacidad tanto financiera como de logística y distribución es mal administrada, estos datos se obtienen por los comentarios de los proveedores que son los mismos de Luna Sánchez, también se conoce que poca atención le prestan al servicio al cliente y la atención personalizada es deficiente. Compiten más con precio que con calidad en los materiales y servicio.

1.2.5 Estructura administrativa y organizacional. En 1995 contaba con una nómina de 38 empleados y hoy por hoy, se tiene un total 17 empleados directos y 4 por contrato, donde el organigrama y la estructura organizacional no se ajusta a las reestructuraciones, es decir, el organigrama dejó de ser funcional, y no cuenta en la actualidad con éste, que permita vislumbrar los niveles de autoridad y responsabilidad; además los manuales de funciones no existen y sus labores se han repartido sin hacer una formulación y descripción de los mismos.

El personal actual con el que cuenta Luna Sánchez esta distribuido de la siguiente forma:

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

Está conformado por:

- 1 Gerente.
- 1 sub.-gerente.
- 1 Asesor Contable
- 1 Secretario Auxiliar contable.
- 1 Secretario – vendedor
- 1 Mensajero
- 1 Aseadora Medio tiempo

PERSONAL OPERATIVO:

Está conformado por:

- 2 ensambladores (indirecto)
- 8 operadores de maquinaria
- 2 Ensambladores (indirectos)
- 1 mecánico
- 1 bodeguero.

1.2.6 Filosofía empresarial. La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como: Misión, visión y principios corporativos; del mismo modo carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades, como: servicios diversificados que satisfacen las necesidades habituales de la demanda, cumplimiento de horarios, responsabilidad en la entrega, garantía, asesoría en las ventas y uso de la maquinaria y equipos y demás productos, precios competitivos, servicio al cliente y atención personalizada, todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de la construcción.

2 AUDITORIA EXTERNA

El propósito de la auditoria externa, es elaborar una lista finita de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa Luna Sánchez Ltda..., y de amenazas que puedan contrarrestar. Como lo sugiere la palabra finita el análisis externo no pretende elaborar una lista exhaustiva de todas las fuerzas que podrían influir positiva o negativamente en un negocio, por el contrario su fundamento es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables.

Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permita aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas claves se agrupan en cinco categorías generales en donde se desarrolla la empresa que son: Fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales, y legales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas de la competencia.

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

-Conformación de un equipo estratégico integrado por el Gerente y sub. Gerente de la empresa, un empleado del área operativa y los dos autores del presente proyecto.

-Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios.

-Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas, charlas informales, dirigidas a los competidores directos de la empresa.

-Análisis de la información recopilada, con el equipo estratégico a través de la técnica de lluvia de ideas.

2.1 FUERZAS ECONÓMICAS

2.1.1 Inflación – Índices de precios al consumidor IPC. ¹⁰ El IPC es un indicador que mide la variación de una canasta de bienes y servicios

¹⁰ DANE. VALORES DE LA UNIDAD DE VALOR REAL (UVR). Vigentes para el período 16/Octubre/2007 al 15/Noviembre/2007

representativos del consumo de los hogares del país. El IPC es calculado mensualmente por el DANE.

El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en febrero 2007 un crecimiento del 1,17 por ciento, valor superior en 0,51 en comparación con el registrado en el mismo mes de 2006, cuando llegó a 0,66 por ciento.

En lo corrido del año, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en 1,95 por ciento.

Entre marzo de 2006 y febrero de 2007, es decir los últimos doce meses, el IPC se ubicó en 5,25 por ciento, mayor en 1,06 puntos frente al año anterior cuando alcanzó el 4,19 por ciento.

Índice de costos de la construcción de vivienda – ICCV. Es un instrumento estadístico que permite conocer el cambio porcentual promedio de los precios de los principales insumos requeridos para la construcción de vivienda, en un periodo de tiempo.

En el segundo trimestre de 2007 la inflación anual al consumidor retomó un tendencia decreciente, tal y como se tenía previsto. La cifra de junio fue 6,0%, similar a la observada en marzo y 22 puntos básicos (pb) por debajo del máximo alcanzado en abril. La inflación anual había aumentado de manera continua desde octubre de 2006 hasta abril del año en curso, impulsada, en buena parte, por alzas en los precios de los alimentos y por reajustes importantes en los precios de los combustibles y el transporte público. Sin embargo, y como se esperaba, algunas de estas presiones empezaron a ceder desde mayo, permitiendo la reducción de la inflación.

El quiebre en las tendencias a partir de mayo se observó igualmente en los diferentes indicadores de inflación básica, los cuales usualmente filtran choques transitorios de precios. Estos habían aumentado de manera casi continua desde mediados del año pasado, situándose por encima del techo del rango establecido por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) para el presente año.

Para junio, sin embargo, la inflación sin alimentos, con un registro de 4,4% anual, retornó al rango meta.

La reducción de la inflación en los últimos meses obedeció a un comportamiento favorable en los precios de los alimentos perecederos, principalmente, y en menor medida a una moderación en los ajustes de precios de varios bienes transables.

Adicionalmente, en los dos últimos meses los precios de algunos bienes y servicios regulados registraron ajustes relativamente bajos.

En el caso de los alimentos las tendencias recientes fueron anticipadas por la JDBR en varios comunicados e intervenciones, y son el resultado de la normalización de las condiciones climáticas que ha seguido a la presencia del fenómeno de El Niño a finales de 2006 y comienzos de 2007. En su momento este fenómeno produjo alzas fuertes pero transitorias, en los precios de la mayoría de alimentos perecederos que, en parte, explicaron el fuerte repunte de la inflación a marzo.

Por su parte, la disminución de la inflación de transables entre marzo y junio está relacionada con el fortalecimiento del peso desde mediados del año pasado, aunque dada la magnitud de la apreciación (14,8% año corrido) la reacción de la inflación de transables a la tasa de cambio continúa siendo pequeña.

En general, el resultado de la inflación al mes de junio se ajustó al pronóstico presentado en el informe trimestral anterior. A pesar de ello, el nivel de la inflación total a junio continuó siendo alto, superando en 1,5 pb el techo del rango meta para 2007. Así mismo, la inflación anual del grupo de no transables sin alimentos ni regulados alcanzó 5,1%, por encima de los registros de marzo (4,9%) y diciembre (4,8%).

Esto indica que parte de las presiones sobre precios identificadas en informes anteriores tuvieron efecto, y en algún grado podrían continuar en lo que resta del año. Los hechos que respaldan esta afirmación son los siguientes:

- A pesar de la reducción de la inflación de alimentos, los precios de los procesados siguieron aumentando, principalmente por el incremento en el precio de la carne. En la actualidad persisten tres factores que podrían continuar presionando la inflación de alimentos: una demanda interna fuerte, un aumento de las exportaciones de alimentos hacia Venezuela, y los altos precios externos de los insumos para producir biocombustibles. Esto señala una mayor probabilidad de que el choque en los precios de alimentos que se presentó hasta marzo pudiera prolongarse durante el segundo semestre.
- Si bien las expectativas de inflación para finales de año disminuyeron en los últimos meses a la par con el quiebre en las tendencias de precios, éstas continúan siendo altas (5% para fin de año) y se mantienen muy por encima de la meta de este año y del rango anunciado para fijar la meta en 2008 (entre 3% y 4%).
- En los últimos meses se observó una fuerte reducción de la inflación del índice al productor, impulsada, sobre todo, por la apreciación acumulada del peso. No obstante, parece poco probable que esta disminución se refleje rápida y significativamente en el índice de precios al consumidor (IPC). En parte ello

obedece a las importantes diferencias metodológicas y de cobertura que existen entre los dos índices. Éstas en buena medida se deben a que el índice de precios del productor (IPP) no incluye servicios, como sí sucede con el IPC, lo que hace que el componente de transables pese mucho más en la primera de estas canastas. De otra parte, existen indicios que muestran un incremento importante en los márgenes de comercialización en lo corrido del año.

Este comportamiento, que estaría asociado con la mayor demanda interna y con la aceleración de la demanda de Venezuela, impediría que la reducción de la inflación al productor se traduzca plenamente en una menor inflación al consumidor, al menos mientras la demanda continúe con la dinámica actual.

- El crecimiento económico ha superado las expectativas del mercado y del Banco de la República, y se encuentra por encima de su promedio histórico. Para el primer trimestre, el crecimiento fue de 8%, liderado nuevamente por la demanda interna (11%), incluido el consumo privado. La información disponible a junio sugiere que la economía mantuvo esta tendencia durante el segundo trimestre sin indicios claros de moderación, lo que ha obligado a aumentar el pronóstico de crecimiento para 2007 a una tasa similar a la observada el año pasado.

- El pronóstico anterior se justifica porque buena parte de los factores que explicaron el crecimiento reciente siguen vigentes. Tal es el caso de las tasas de interés real, cuyos niveles aún son bajos en términos históricos; de la demanda externa, que continuó siendo muy dinámica; de unos términos de intercambio muy favorable, y del crédito, que siguió creciendo a tasas del orden del 30% nominal. A lo anterior se suma el incremento de los precios de activos como vivienda y acciones, el cual puede reforzar el crecimiento del gasto.

- En el último mes se observó una aceleración de la transmisión de las tasa de interés de política hacia las tasas pasivas y activas del mercado. Pese a ello, el efecto sobre las tasas activas y pasivas reales en el período que va de abril de 2006 a junio de este año sigue siendo escaso, en particular para el crédito ordinario y de consumo. En los casos de las tasas reales para el crédito preferencial y de tesorería se ha observado un aumento más importante, que actualmente las ubica ligeramente por encima de sus promedios históricos. La DTF, por su parte, continúa por debajo de la tasa interbancaria (TIB), mostrando que la transmisión todavía es incompleta.

- En cuanto al crédito, su crecimiento siguió siendo considerable en los diferentes segmentos, aunque en algunos de ellos como el ordinario y el del consumo se observó una leve desaceleración.

El ritmo de expansión anual para estos dos tipos de cartera aún es alto: 44,2% para el crédito de consumo y 25,1% para el comercial. Igual sucede con el crecimiento mensual anualizado (excluyendo el componente estacional y el de ruido estadístico de las series), que también muestra una importante dinámica: 38% para el crédito de consumo y 18% para el ordinario. Este cálculo, que suele mostrar con mayor oportunidad posibles quiebres en las tendencias, sugiere que

el crecimiento de algunos tipos de crédito sí se estaría atenuando, pero que esto sucede aún muy lentamente y desde niveles muy altos. Además, ello estaría siendo parcialmente compensado por la cartera hipotecaria la cual tendió a acelerarse durante el segundo trimestre.

- La mayoría de indicadores sugiere que el crecimiento de la demanda agregada durante la primera mitad de año excedió la capacidad productiva de la economía. En abril y mayo todos los indicadores de utilización de capacidad instalada se encontraban en niveles históricamente altos pese a la elevada inversión en maquinaria y equipo realizada en los últimos dos años. De todas maneras, es necesario reconocer que la tendencia creciente que exhibían esos indicadores desde hace varios trimestres se interrumpió en los meses pasados y que incluso se observó una ligera disminución en algunos de ellos.

- En vista del alza en los pronósticos de crecimiento, es posible que la demanda agregada continúe superando la capacidad productiva de la economía en lo que resta del año, y que incluso la brecha entre estas dos variables se amplíe un poco más.

- Los datos disponibles sobre salarios y productividad sugieren que hasta el momento los movimientos de estas variables han continuado alineados. Sin embargo, en los últimos meses el crecimiento del empleo se ha acelerado en varios sectores como industria, comercio y construcción, sobretudo en las principales áreas urbanas del país.

- Por último, el tipo de cambio sigue sujeto a una alta incertidumbre, quizá mayor que la que se tenía en el informe de marzo. Esto por cuenta del aumento en las expectativas de tasas de interés internacionales, asociado con un incremento reciente en la percepción de riesgo. A pesar de ello, las tendencias de la balanza de pagos muestran términos de intercambio más favorables que los contemplados anteriormente, un buen crecimiento de los socios comerciales y flujos de capital importantes, en especial por inversión extranjera directa. En conjunto, todos estos factores permiten esperar un tipo de cambio relativamente estable para lo que resta del año, y similar al que se preveía en el informe de marzo, por lo que no se espera que esta variable sea fuente de presiones inflacionarias.

Una inflación baja y estable mejora el bienestar de la población. Esto tiene lugar de varias maneras:

- Una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Por el contrario, cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación. Así por ejemplo, cuando la inflación es alta las empresas deben destinar más recursos al manejo de su portafolio para evitar pérdidas financieras. Estos son usos improductivos que no generan riqueza a la sociedad.

- Una inflación baja disminuye la incertidumbre. Se ha observado que las economías con alta inflación también padecen de una inflación más variable. La

incertidumbre puede afectar negativamente la rentabilidad esperada de de la inversión y por lo tanto el crecimiento en el largo plazo. La mayor incertidumbre implica también incertidumbre en los precios relativos, de tal manera que los precios pierden su contenido informativo sobre los precios futuros y los márgenes de comercialización aumentan. Todo esto afecta la asignación eficiente de los recursos y disminuye el crecimiento económico.

- Una baja inflación incentiva la inversión. Las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones de largo plazo: las decisiones de hacer una fábrica, de constituir una empresa, la decisión de educarse, de comprar vivienda. Estas decisiones dependen crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza.

- Una inflación baja evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza, especialmente contra la población más pobre. Los asalariados y las personas jubiladas tienen menos mecanismos para protegerse de la erosión inflacionaria de sus ingresos. Las cláusulas de indización de ingresos no existen o son muy infrecuentes. En Colombia, por ejemplo, los salarios y las pensiones de los jubilados se reajustan una vez al año. Además, entre menor sea el ingreso de las personas, es más probable que tengan menos mecanismos de defensa contra la inflación, como ahorros o propiedades inmuebles. Por esta razón, una inflación creciente significa una redistribución del ingreso en contra de la población más pobre.

RESULTADOS DEL CONSOLIDADO NACIONAL.11 En enero de 2007, el Índice de Costos de la Construcción de Vivienda –ICCV registró una variación del 0,71%. Esta tasa es inferior en 0,81 puntos a la presentada en el mismo mes del año anterior (1,52%) y en 0,06 puntos al total del índice de precios al consumidor de enero de 2007 (0,77%).

Por tipo de vivienda, la mayor variación se registró en la unifamiliar, con el 0,97%. Por grupo de costos, maquinaria y equipo, con el 2,62%, registró la mayor variación.

Las principales alzas se registraron en formaleta (5,22%), alquiler andamios (4,34%), vibro compactador (3,45%), ayudante (3,08%), y calentadores (2,59%). En contraste las principales bajas se registraron hierros y aceros (-2,74%), cocina integral (-1,73%), puntillas (-0,83%), alambres (-0,67%), vidrios (-0,59%) y transformadores (-0,44%).

11 BOLETIN DE PRENSA. FINANCIACION DE VIVIENDA II trimestre de 2007. Bogotá, D. C., 19 de septiembre de 2007

Los mayores incrementos se registraron en cables y alambres (52,67%), transformadores (32,25%), cemento gris (29,05%), lubricantes (18,87%), y hierros y aceros (17,74%). Las principales bajas se presentaron en estucos (-3,66%), sistema de aire acondicionado (-3,17%), agua (-2,90%) y tubería conduit PVC (-1,32%).

En enero de 2007, la variación mensual de la Vivienda de Interés Social -VIS- fue del 0,99%. Esta tasa es inferior en 0,73 puntos a la presentada en el mismo mes del año anterior (1,72%) y en 0,31 puntos al total del índice de precios al consumidor para ingresos bajos en enero de 2007 (0,68%).

La variación del VIS en los últimos doce meses, fue del 5,81%; este resultado es superior en 1,91 puntos a la registrada el año anterior, cuando se situó en el (3,90%), y en 1,58 puntos al crecimiento acumulado del índice de precios al consumidor para ingresos bajos en enero de 2007 (4,23%).

Teniendo en cuenta el Índice de Costos de la Construcción de Vivienda – ICCV y la variación mensual de la vivienda de interés social, para Luna Sánchez se convierte en una oportunidad, al prever un crecimiento en la demanda y construcción de vivienda con la posibilidad de no tener que incrementar sus precios, con la posibilidad de incrementar sus ventas o mantenerlas.

2.1.2 Desempleo.¹² Paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

“Entre el tercer trimestre del año 2006 y el mismo trimestre del año anterior, la Población nacional en Edad de Trabajar se incrementó en 2%, mientras que la Población Económicamente Activa cayó en 1,9%, hecho éste que sucedió, esencialmente, por el descenso en su componente de ocupados. En términos de saldos netos, esto sugiere que buena parte de esas dos poblaciones se trasladó a la inactividad, quitándole fuerza al crecimiento de la tasa de desempleo del país, que de otra manera se hubiera incrementado aún más, ya que el desempleo en el período, excepto en las trece principales ciudades, también creció en el área urbana y rural.

¹² DANE - Encuesta Continua de Hogares año 2001-2006

El área urbana se asimila a la Cabecera Municipal, entendida como el área geográfica definida por el perímetro urbano, establecidos por acuerdos del Concejo Municipal. El sector rural es equivalente al “resto”, que incluye centros poblados, (áreas con características urbanas pero ubicadas en el espacio rural), corregimientos y caseríos.

El área urbana se asimila a la cabecera municipal, entendida como el área geográfica definida por el perímetro urbano, establecido por acuerdos del Concejo Municipal. El sector rural es equivalente al “resto”, que incluye centros poblados (áreas con características urbanas pero ubicadas en el espacio rural), corregimientos y caseríos.

En el tercer trimestre la capacidad de absorción de la economía se deterioró, en consecuencia la ocupación registró una caída de 607,6 mil cuya magnitud es la más sobresaliente en lo que va de la encuesta continua. Este descenso del 3,3% se reflejó en una menor tasa de ocupación nacional que pasó del 53,2% en el tercer trimestre de 2005 al 50,4% en el mismo trimestre de 2006. Pese a un leve descenso en la ocupación de las trece principales ciudades, las cifras muestran que el descenso en la ocupación en el país se produjo, principalmente, en el área rural y específicamente en la rama de agricultura.

La evolución del empleo estuvo acompañada de un incremento en el número absoluto de desempleados en los tres dominios de análisis. Para esos dominios, el aumento de los desocupados en el tercer trimestre de 2006 no sólo reversó la caída permanente que venía exhibiendo esta variable, sino que además se convirtió en el más agudo incremento registrado en los últimos cuatro años. En materia de desempleo también se encontró que su crecimiento en el país se originó principalmente, en el tercer trimestre de 2006, en el área rural donde el nivel subió en 153,2 mil nuevos desempleados y secundariamente en las cabeceras municipales pequeñas. Lo anterior contrasta con una notable disminución del desempleo en las trece ciudades y áreas metropolitanas, cuyo nivel se redujo en 114 mil desempleados. Todo lo anterior insinúa que el aumento de la desocupación urbana (56,2 mil personas) se generó en las cabeceras municipales. La ampliación del desempleo rural y urbano elevó sus tasas en 0,5 y 3,5 puntos porcentuales, en consecuencia la tasa de desempleo nacional pasó de 11,5% en el tercer trimestre de 2005 a 12,7% en el tercer trimestre de 2006. En contraste la tasa de desempleo de las trece principales ciudades descendió un punto al pasar de 13,8 % a 12,8%.

Como resultado de la evolución del empleo y el desempleo, es claro que en el período 2005 III - 2006 III, la oferta laboral nacional, urbana, rural y de las trece principales ciudades disminuyó. En esto no sobra subrayar una importante diferencia. Efectivamente, el descenso en los tres primeros dominios se debió, a elevadas variaciones negativas de la ocupación combinadas con bajas variaciones positivas del desempleo. En caso de las trece áreas, si bien hubo un leve declive

de la ocupación, la contracción de la PEA ocurrió, substancialmente, por el fuerte descenso del desempleo. De tal forma se constata que el deterioro laboral se ha venido gestando en el sector rural.

La composición de la ocupación entre subempleados y no subempleados también se deterioró. Mientras el número de subempleados en el país se elevó en 353,9 mil trabajadores (5,2%), los trabajadores no subempleados bajaron en 961,5 mil (8,4%), con lo cual su participación dentro de la ocupación total, entre el tercer trimestre de 2005 y el mismo trimestre de 2006, se elevó en 3,3 puntos porcentuales. El notable aumento en el nivel de subempleo elevó la tasa en 2,4% al pasar de 33% a 35,4%. En este aspecto es importante tener presente dos puntos: primero, si bien los nuevos cambios se registraron tanto en el área urbana como rural, fueron los de esta última los más influyentes y, segundo, en las 13 principales ciudades aconteció todo lo contrario, lo que pone de manifiesto que el aumento del subempleo y el deterioro en la composición de la ocupación tuvo origen, principalmente, en el área rural y en las cabeceras municipales pequeñas.

Los hechos estilizados del tercer trimestre de 2006 muestran un deterioro general en los indicadores laborales del país, destacándose el debilitamiento en la creación de empleo junto con un recrudescimiento de la desocupación y una elevación en el subempleo. De cualquier forma es importante recalcar que los problemas manifiestos en esta coyuntura laboral, en particular la caída en la ocupación y el aumento del desempleo, se han venido gestando en el área rural y especialmente en la rama de agricultura, lo cual coincide con el pobre crecimiento de la actividad económica registrado en dicho sector en el dos primeros trimestre del 2006". (Véase cuadro 1)

Cuadro 1 Tasa de desempleo años 2001-2006

Concepto	Promedio enero – noviembre					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tasa de desempleo	15.1	15.7	14.3	13.7	11.9	12.1
Población total	41.683	42.388	43.104	43.830	44.547	45.243
Ocupados	16.428	16.597	17.408	17.566	18.007	17.912
Desocupados	2.924	3.082	2.908	2.796	2.427	2.458
Abiertos	2.660	2.820	2.687	2.568	2.244	2.241
Ocultos	264	262	221	228	183	217
Inactivos	11.991	12.350	12.410	13.072	13.705	14.455

Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares año 2001-2006

El desempleo aumentó del año 2005 al año 2006 en 0.2 pasando de una tasa de desempleo en el año 2005 de 11.9% al 12.1% en el año 2006.

El sector de la construcción ocupa a más de 924 mil trabajadores y participa con 5.12% en la generación de empleos a nivel nacional.

Analizando el comportamiento de los dos últimos años el desempleo en Colombia ha tenido una tendencia ascendente, ocasionando un detrimento en la calidad de vida de los colombianos, lo que conlleva a reducir los ingresos familiares, teniendo que replantearse las prioridades de los gastos familiares, representando así este factor de doble comportamiento, al ser una amenaza para Luna Sánchez Ltda., donde el consumidor final se le dificultaría invertir en construcción, y a su vez como una oportunidad por que se logra conseguir personal calificado para todas las áreas de la empresa, fundamentalmente en la operativa.

2.1.3 Unidad de valor real UVR.13 Es la unidad de cuenta que debe utilizarse en los créditos para la financiación de vivienda, por disposición de la ley 546 de 1999, cuyo valor en pesos se determina exclusivamente con base en la inflación como tope máximo, sin ningún otro elemento ni factor adicional, es decir, corresponde exactamente a la variación del índice de precios al consumidor, IPC, certificado por el DANE.

Si la variación en el comportamiento de la inflación es considerable, el valor en pesos de la UVR aumentará de la misma manera; por el contrario, si dicha variación es poca, el aumento del valor en pesos de la UVR será menor. (Véase cuadro 2).

Cuadro 2 Información de la UVR en el segundo semestre de 2006.

Segundo Semestre de 2006						
DIA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	157,5946	158,0965	158,6661	159,2899	159,8331	
2	157,6119	158,1118	158,6871	159,3106	159,8480	
3	157,6292	158,1270	158,7080	159,3313	159,8630	
4	157,6465	158,1423	158,7290	159,3519	159,8779	
5	157,6638	158,1576	158,7499	159,3726	159,8929	
6	157,6811	158,1729	158,7709	159,3933	159,9078	
7	157,6984	158,1882	158,7918	159,4140	159,9227	
8	157,7158	158,2035	158,8128	159,4347	159,9377	
9	157,7331	158,2188	158,8337	159,4554	159,9526	
10	157,7504	158,2340	158,8547	159,4761		
11	157,7677	158,2493	158,8757	159,4967		
12	157,7851	158,2646	158,8966	159,5174		
13	157,8024	158,2799	158,9176	159,5381		
14	157,8197	158,2952	158,9386	159,5588		
15	157,8370	158,3105	158,9596	159,5795		
16	157,8523	158,3314	158,9802	159,5944		
17	157,8675	158,3523	159,0009	159,6093		

13 BANCO DE LA REPÚBLICA. Diciembre de 2006.

18	157,8828	158,3732	159,0215	159,6242		
19	157,8980	158,3941	159,0421	159,6391		
20	157,9133	158,4150	159,0628	159,6541		
21	157,9285	158,4359	159,0834	159,6690		
22	157,9438	158,4568	159,1040	159,6839		
23	157,9591	158,4777	159,1247	159,6988		
24	157,9743	158,4987	159,1453	159,7137		
25	157,9896	158,5196	159,1660	159,7286		
26	158,0049	158,5405	159,1866	159,7436		
27	158,0201	158,5614	159,2073	159,7585		
28	158,0354	158,5824	159,2279	159,7734		
29	158,0507	158,6033	159,2486	159,7883		
30	158,0659	158,6242	159,2693	159,8033		
31	158,0812	158,6452	-----	159,8182		

Fuente: Banco de la República. Diciembre de 2006.

En las actuales circunstancias, la política de vivienda y construcción es un elemento clave para la reactivación económica. La construcción no sólo tiene la capacidad de jalonar otros sectores de la economía, sino que contribuye a la generación de empleo productivo.

En vista de lo anterior, el Gobierno pondrá en marcha una estrategia integral para el sector de la construcción que incluye un impulso decidido a la vivienda de interés social, la implementación de un seguro de inflación para créditos hipotecarios y un plan de titularización de cartera hipotecaria.

Para los hogares de estrato medio, se creará un mecanismo de protección contra la inflación en créditos en Unidades de Valor Real (UVR). Y para los hogares de estrato alto, se dará continuidad al beneficio tributario de las cuentas AFC.

El objetivo de la política es devolver la confianza de los agentes económicos con el fin último de valorizar los activos inmobiliarios. Dado que la vivienda constituye el principal activo de las familias colombianas -el acervo de vivienda urbana se estima en \$203,8 billones- su valorización tendría un efecto positivo en el balance de los hogares, lo que aumentaría las garantías para acceder a créditos, e incentivaría el consumo y el crecimiento de la economía.

Este impulso que ofrece el Gobierno a la vivienda es una situación favorable para la empresa Luna Sánchez Ltda., ya que representa una opción de incrementar sus ventas tanto en alquiler, mantenimiento y fábrica de equipos de la construcción.

2.1.4 Disponibilidad de crédito.¹⁴ El crecimiento económico del último semestre ratifica el buen momento por el que está atravesando la economía colombiana. Entre los factores externos e internos que implican el buen momento de la economía se destacan el ambiente de seguridad que ha mejorado la confianza de los consumidores e inversionistas, las bajas tasas de interés internas y la alta disponibilidad de crédito, el dinamismo de la inversión pública y las condiciones favorables de la economía mundial.

Los mercados financieros siguen confiados en gran liquidez y disponibilidad de crédito.

Una percepción tan alta entre los agentes económicos, sobre la liquidez y la disponibilidad de crédito no se había visto antes en la encuesta de expectativas del Banco de la República. En el estudio de enero pasado, el 91,4 por ciento de los encuestados manifestó percibir gran liquidez de la economía, siendo el resultado históricamente más alto registrado bajo dicha percepción.

El cien por ciento del sector financiero manifestó percibir alta la liquidez de la economía.

Ahora bien, la confianza en la abundante liquidez de la economía permanece en el mediano plazo. El 65,4 por ciento de los agentes encuestados piensa que la liquidez en los próximos seis meses se mantendrá constante. El 22,2 por ciento de los encuestados cree que será superior.

En cuanto a la percepción sobre la disponibilidad de créditos, el 92,6 por ciento de los encuestados la consideró alta, siendo el mayor registro en la misma encuesta en toda la historia.

Para los próximos seis meses el 68,8 por ciento de los agentes económicos percibió que el comportamiento actual de la disponibilidad de crédito se mantendrá constante. El 25 por ciento por su parte, percibió incrementos en la disponibilidad crediticia para el mismo horizonte de tiempo.

Durante el segundo trimestre de 2007, el monto de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzó \$ 831 996 millones, que a precios constantes de 1994, representan un incremento del 56,53%, respecto al mismo período de 2006. Durante este trimestre la financiación de vivienda se caracterizó por los siguientes aspectos:

- La financiación de 20 568 viviendas, lo que representó un aumento del 47,07% respecto al mismo trimestre de 2006, originado por un incremento en la

¹⁴ Op cit. BOLETIN DE PRENSA. FINANCIACION DE VIVIENDA II trimestre de 2007. Bogotá, D. C., 19 de septiembre de 2007

financiación de vivienda usada del 56,43% y un aumento en el número de viviendas nuevas financiadas (39,23%)

- El valor de los créditos desembolsados por la banca hipotecaria registró un incremento del 60,54% y las unidades financiadas, del 47,22%. Los créditos de vivienda entregados por el Fondo Nacional de Ahorro aumentaron el 30,30% en valor y el 44,68% en unidades. Los fondos y cajas de vivienda presentaron comportamiento positivo.

- Se concedieron créditos para compra de VIS por valor de \$221 090 millones, el 26,57% del total financiado. El valor desembolsado para compra de VIS, fue superior en un 62,57% y el número de viviendas de interés social financiadas presentó un incremento del 61,77% frente al del mismo período de 2006.

Durante lo corrido del año a junio de 2007, el valor de los créditos otorgados para compra de vivienda fue superior en un 72,76% al mismo periodo del año anterior. El crédito destinado a vivienda usada, en este período, aumentó el 75,17% y para vivienda nueva y lotes con servicios se incrementó el 70,07 %.

- La variación en el número de soluciones financiadas (56,98%), se explica por un aumento en el número de viviendas usadas (66,44%), y un incremento en el número de viviendas nuevas y lotes con servicios del 49,11%.

- El monto de los créditos entregados por las cajas y fondos de vivienda registró aumento (1 030,71%), en la banca hipotecaria se presentó incremento (78,56%) y el Fondo Nacional de Ahorro de vivienda registraron crecimiento en el monto de los desembolsos (20,54%).

- El total de viviendas VIS financiadas aumentó el 66,02%. Las viviendas de interés social usadas presentaron un incremento del 80,61% y las nuevas un incremento del 56,80%.

En los últimos doce meses, de julio de 2006 a junio de 2007, las entidades financieras entregaron \$3 534 036 millones para adquisición de vivienda, cifra que a precios constantes de 1994, es superior en un 77,12% al otorgado en el año anterior. En este período:

- El crédito para vivienda usada se incrementó el 92,51% y para vivienda nueva aumentó el 60,13%.

- La banca hipotecaria participó con el 89,71%; el Fondo Nacional de Ahorro, con el 9,14%, y las cajas y fondos de vivienda, con el 1,15 del valor total prestado.

- Se financiaron 85 598 unidades habitacionales, para un aumento del 59,82% con relación al año anterior. El 48,93% correspondió a vivienda nueva y el 51,07% a vivienda usada.

La disponibilidad actual de crédito representa una buena alternativa para el Sector de la construcción en general, teniendo en cuenta que si aumenten las posibilidades de adquirir crédito la gente podrá adquirir vivienda o efectuar reformas a las que ya posee.

2.1.5 El TLC. La percepción favorable sobre el comportamiento del sector se encuentra estrechamente vinculada con el potencial de crecimiento de la vivienda, el comercio, las oficinas y las bodegas.

En los últimos años la recuperación ha sido evidente: se pasó de construir en promedio 56 mil unidades de vivienda anuales entre 1999- 2001 a 107 mil unidades anuales entre 2002-2005. Se destaca la mayor participación de la VIS.

Las oportunidades que traerán el TLC y la agenda interna representan un estímulo al aumento en la construcción de la actividad comercial, oficinas y bodegas.

Esta conclusión se complementa con los planes de inversión para el desarrollo de infraestructura logística para la exportación de bienes agrícolas, contemplados en visión Colombia 2019: se propone la inversión de \$160 mil millones de pesos para el periodo 2005-2019 en la construcción de centros de acopio, cadenas en frío y bodegas comerciales entre otros.

2.1.6 EL PIB.15 El Producto Interno Bruto –PIB– del sector de la construcción totalizó 1 640 358 millones de pesos de 1994, lo cual derivó en un crecimiento del 28,27%; a su vez, los subsectores obras civiles y edificaciones aumentaron el 39,61% y el 20,07%, respectivamente.

Las licencias de construcción aprobadas y el área nueva o iniciada obtenida a partir del Censo de Edificaciones, registraron incrementos del 29,02% y del 72,81%, respectivamente.

El área licenciada para vivienda y el área nueva para el mismo destino del Censo de Edificaciones registraron incrementos del 37,92% y del 74,25%, respectivamente; comportamiento similar registró el valor de los créditos individuales (a precios constantes de 1994) desembolsados para la compra de vivienda al aumentar el 90,45%.

El Indicador de Inversión en Obras Civiles –IIOC– registró crecimiento del 42,72%, resultado que estuvo determinado principalmente por el aumento del grupo vías férreas, pistas de aterrizaje, el cual creció el 85,98%.

Comportamiento doce meses. El PIB de construcción registró una variación positiva del 20,15%, el PIB de los subsectores obras civiles y edificador registraron incrementos del 23,34% y del 17,98%, respectivamente.

El área licenciada y el área nueva del Censo de Edificaciones aumentaron el 32,74% y el 36,24%, respectivamente.

15 Op cit. BOLETIN DE PRENSA. FINANCIACION DE VIVIENDA II trimestre de 2007. Bogotá, D. C., 19 de septiembre de 2007

El área licenciada y el área iniciada para vivienda del Censo de Edificaciones aumentaron el 32,53% y el 28,76%, respectivamente. De otro lado, el valor de los créditos (a precios constantes de 1994) para la compra de vivienda, se incrementó el 70,41%.

Los pagos realizados por concepto de obras de infraestructura aumentaron el 19,67%, comportamiento que obedeció en gran medida a los mayores niveles de inversión en el grupo carreteras, calles, caminos y puentes, el cual creció el 18,59%.

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

El resultado obtenido global de 1.95, califica al sector en un nivel de amenaza, al predominar los aspectos de bajo riesgo y creciente correspondiente al crecimiento del índice de inflación, el aumento del desempleo formal e informal, el acelerado crecimiento de la unidad de vivienda real, que amenaza al sector de la construcción en lo referente a la construcción de vivienda nueva o usada, pero con grandes expectativas en el mejoramiento y acceso al crédito de vivienda, pero que sus tasas de colocación va en aumento como medida principal para controlar la inflación.(Véase cuadro 3)

Cuadro 3 Matriz POAM factor económico

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Inflación	0,25	X				0,25
Desempleo	0,10	X				0,10
UVR	0,20	X				0,20
Disponibilidad de crédito	0,30			X		0,90
TLC	0,10			X		0,30
PIB	0,05				X	0,20
Total	1,00					1,95

2.2. FACTOR COMPETITIVO

Dentro del factor competitivo se estudiarán los factores de competencia, nuevos competidores, productos sustitutos, capacidad negociadora de clientes y proveedores, alianzas estratégicas

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

2.2.1. Competencia. Para Luna Sánchez Ltda..., la competencia está dada de acuerdo a dos frentes, lo referente al alquiler de equipos y maquinaria y la venta y fabricación de equipos para el sector de la construcción.

Con respecto al alquiler, se logró precisar por medio del directorio telefónico, páginas amarillas, del 2.006 a 2.007, que se encuentran registrados un total de 28 empresas, de las cuales se destacan Formacol, García Vega, Inserco, Alquileres Metalur, A.B.D Alquileres, Alquileres Luna, Equipos Gleeson, Alquileres El operador, C.P.T, Ingecar y Equipos Gamma.

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

En primera instancia, se toma como base de análisis y comparación las cinco empresas más representativas del sector, como son: Formacol, García Vega, Inserco, Matelur, ABD Alquileres.

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

Como se puede observar, los precios competitivos es el factor clave más determinante para el éxito con una ponderación de 25%, mientras que la estrategia de negociación está ponderada con un 8% respectivamente.

Las fortalezas más importantes de Luna Sánchez Ltda., son la variedad y calidad de sus productos, su experiencia de más de 40 años en el medio, y la atención con sus compradores o clientes, con una calificación de 4 puntos; las debilidades se concentran en los precios altos calificado con 2 puntos.

Los resultados obtenidos indican la fuerza o debilidad de cada competidor con cada factor clave de éxito así: Formacol es la empresa con mayor competitividad, gracias a los factores como precios bajos, variedad y calidad de productos y servicios y estrategias de negociación, sin embargo los factores de competitividad experiencia, atención al cliente, y relaciones con los compradores resultan desfavorables, esta empresa obtuvo un resultado total de 3,66 puntos. El competidor analizado más débil es ABD Alquileres, debido a que posee aspectos negativos en cuanto precios altos, calidad y variedad de los mismos, estrategias de negociación y atención al cliente, los demás factores solo alcanzaron calificaciones de 3 puntos, por esto tuvo un resultado ponderado total de 1,85 puntos.

La empresa Luna Sánchez Ltda., se sitúa en un segundo lugar, con un puntaje 3,31, donde su experiencia, la variedad y calidad de sus productos son su mejor carta de presentación en este mercado tan competitivo. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4 Matriz de perfil competitivo MPC- Servicio de Alquiler

Factores Claves	Ponderación	Luna Sánchez		Formacol		García Vega		Inserco		Metalur		ABD Alquileres	
		Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso
Experiencia	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Atención al cliente	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26
Relación con los compradores	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Competitividad en precios	0,25	2	0,50	4	1,00	3	0,75	2	0,50	2	0,50	1	0,25
Variedad de productos	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54	3	0,54	3	0,54	2	0,36
calidad de productos	0,15	4	0,60	4	0,60	1	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30
Estrategias de negociación	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Total	1,00		3,31		3,66		2,59		2,37		2,60		1,85

Con respecto a la venta y fabricación de maquinaria, la competencia es de tipo oligopólica, es decir, pocos oferentes, pocos demandantes, destacándose empresas como Inserco, Talleres Galaxia, Formesan, Metalex y Uribe Calderón Jorge Eliécer.

Luna Sánchez se sitúa con una posición competitiva en la venta y fabricación de maquinaria y equipo para el sector de la construcción, por su puntaje de 3,58, destacándose fortalezas como variedad de productos, relaciones con los clientes, servicio al cliente y experiencia y relativamente desfavorable la calidad de los

productos por su manejo todavía rudimentaria, manual y casero con que se elaboran los equipos que encarece los productos y sus precios son relativamente altos. Le sigue en orden de importancia Talleres Galaxia con una ponderación de 3,38 se ven opacados en algunas oportunidades por la atención al cliente, la misma relación con ellos y sus precios.

Uribe Calderón, es una empresa relativamente joven en este ámbito, donde prima una baja calidad, variedad y diversidad de productos y servicios, precios altos, y escasa experiencia, alcanzando un puntaje de 2,05. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5 Matriz de perfil competitivo-Servicio de venta y fabricación de maquinaria y equipo

Factores Claves	Ponderación	Luna Sánchez		Talleres Galaxia		Inserco		Metalex		Formesan		Uribe Calderón	
		Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso
Experiencia	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Atención al cliente	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Relación con los compradores	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Competitividad en precios	0,22	3	0,66	3	0,66	3	0,66	2	0,44	2	0,44	2	0,44
Variedad de productos	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45	1	0,15
calidad de productos	0,20	3	0,60	3	0,60	1	0,20	1	0,20	2	0,40	2	0,40
Estrategias de negociación	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26
Total	1,00		3,58		3,38		2,49		2,15		2,35		2,05

2.2.2 Nuevos competidores. Con las políticas gubernamentales actuales en pro del sector de la construcción se prevé que también se dinamice este tipo de negocios, razón por la cual los competidores directos constituyen una amenaza para Luna Sánchez Ltda.

Existen en la actualidad un total de 28 empresas que ofrecen los servicios de alquiler, de equipos y soluciones para la industria de la construcción, donde en los últimos años se han creado varias empresas pequeñas de baja capacidad como es el caso de Organización Industrial S.A, Paviacom E.U, Inversiones Flórez Briceño, Anclajes y Fijaciones, Alquiler de Equipos Archíla, Alquileres América, entre otras, donde se caracterizan por lo general de atender a pequeños constructores o maestros independientes.

Con respecto a la venta y fabricación de equipos y maquinaria para la construcción, hasta hace cuatro años, solo se hallaba en el mercado tres empresas de amplio reconocimiento, como eran, Luna Sánchez, Talleres Galaxia Inserco y Metalex, han aparecido dos nuevas empresas como Formesan y Uribe Calderón, que poco a poco han incursionado y posicionado sus productos, pero con su poca variedad y calidad de productos, inexperiencia y escaso conocimiento

del sector, se han enfocado a atender un sector minoritario y no despreciable numero de clientes principalmente a contratistas y maestros independientes.

2.2.3 Productos o servicios sustitutos. Productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos o servicios o su calidad y variedad esta por debajo de su limite por el cual el cliente esta dispuesto a pagar o en su defecto a subir el precio por sus componentes de valor agregado por arriba de su valor real. En la actualidad cuando las empresas constructoras y contratistas independientes, no logran su conformidad y disponibilidad de los equipos, maquinaria e implementos para el desarrollo de sus actividades se ven abocados a adquirir dichos implementos en forma directa es decir comprarlos o importarlos. Por lo general las grandes empresas constructoras posee en sus inventarios una cantidad considerable de ellos pero a su vez son varios los frentes que tienen que atender y es por eso que deben alquilar a personas independientes o comprar dichos implementos necesarios, donde Luna Sánchez ha percibido este fenómeno y tiene los servicios de alquiler, venta y fabricación y reparaciones de equipos, implementos y maquinaria para el sector de la construcción.

Luego para el mercado objetivo los productos y servicios sustitutos, estarán dados por las empresas, o independientes que individualmente prestan cada uno de estos servicios.

2.2.4 Capacidad negociadora de los clientes. En Bucaramanga y su área metropolitana, existe un total de 28 empresas constructoras y un sin número determinado de maestros constructores independientes, que al momento de adquirir o comprar éste tipo de implementos y equipos, centran su negociación en el precio de alquiler o de la compra de equipos y maquinaria.

Para la grandes empresas constructoras son evidentes en centrar su negociación en un precio bajo o asequibles en sus requerimientos, dan a entender que pueden prescindir de sus servicios para otras obras futuras, luego para lograr facturar periódicamente se debe ajustar a las peticiones de éste tipo de clientes, además se les concede un plazo de hasta 30 días para el pago de sus cuentas a aquellos conocidos, todo ello siempre y cuando cumpla con todas los requerimientos legales y fundamentalmente los diferentes tipos de seguros, pertinentes para tal fin.

Para el caso de aquellos clientes no asiduos, como constructores independientes y gente particular Para Luna Sánchez, su venta es de estricto contado en el caso de alquileres, y pago anticipado de hasta el 50% de los equipos y maquinaria a fabricarles, con un plazo máximo de entrega de 15 días dependiendo del bien, y puesta en obra, incluido transporte, a diferencia de la competencia que tienen que ir por los equipos e implementos a la empresa respectiva, además ellos no conceden ningún tipo de plazo para el pago de las facturas

2.2.5 Rivalidad del sector. Éste factor se ha ido convirtiendo en un factor negativo para la empresa Luna Sánchez, gracias a la fuerte competencia que existe en este campo, tanto para el alquiler como de fabricación de maquinaria y equipos, por la misma reactivación y desarrollo del sector de la construcción, que se acentúa aún más en estrategias desleales como la negociación a precios muy bajos, difícil de superar por los altos costos que se incurre en la fabricación, transporte y mantenimiento de los mismos.

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

El factor competitivo se considera como una amenaza, con un resultado de 2.10; donde comparativamente, se observa que variables como productos y servicios sustitutos en este sector no hay de que escoger, y la capacidad negociadora de Luna Sánchez es favorable frente a los demás, por que se cuenta con una gama variable y amplia de productos y servicios, precios asequible y plazos flexibles y experiencia, factores claves para contrarrestar cualquier rivalidad desleal de las empresas competidoras del sector de la construcción.(Véase cuadro 6)

Cuadro 6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Competitivo

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Competencia	0,30	X				0,30
Nuevos competidores	0,20	X				0,20
Productos y servicios sustitutos	0,15			X		0,45
Capacidad Negociadora	0,25			X		0,75
Revalidad en el sector	0,10				X	0,40
Total	1,00					2,10

2.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL

2.3.1. Actitud en torno de la vivienda.¹⁶ La vivienda es un bien y un valor, generalmente de gran importancia. El nivel de ingresos, ligado a las actividades laborales de los miembros del hogar, determina fuertemente las prácticas residenciales. Pero, la vivienda también es un asunto menos familiar y más social,

¹⁶ Op cit. BOLETIN DE PRENSA. FINANCIACION DE VIVIENDA II trimestre de 2007. Bogotá, D. C., 19 de septiembre de 2007

producto de dinámicas menos “privadas” y más “públicas”, menos “subjetivas” y más “objetivas”, a través del papel de estructuras que no serían estatales sino “mixtas”, como las cajas de compensación u otras organizaciones que tratan de construir nuevas formas de bienestar masivo. La profunda aspiración de casi todas las personas es poder adquirir su vivienda, tanto por razón socio – cultural como económica.

De esta manera, se habla masivamente de privilegiar la vivienda, de percibirla como símbolo de éxito, entre otros; por tal razón, no sorprende que este deseo se manifieste particularmente en momentos de cambios familiares (unión y/o nacimiento de los hijos) y más aún cuando se logra una cierta estabilidad laboral y por lo tanto, económica del jefe del hogar y de su cónyuge.

Sin embargo, en cuanto a vivienda domina una visión bastante “minimalista”, es decir, que se busca algo propio suficiente para alojar a todos los miembros del hogar y que al mismo tiempo, permiten no seguir “perdiendo” con el pago del arriendo.

Generalmente las personas que compran vivienda lo hacen por variadas razones: están estables laboralmente o tuvieron un ascenso laboral, un éxito en el negocio propio, pudieron ahorrar y/o acceder a facilidades de préstamo por ser empleados del sector público, de una manera privada grande con política de bienestar de personal orientada hacia la vivienda, o aprovechar de recursos familiares. Indudablemente el precio es el criterio más determinante, pero se tienen en cuenta también las características físico – espaciales de la vivienda y del barrio.

Para la gente de estratos socio –económicos bajos, se opta por la autoconstrucción en un lote de la periferia (en un barrio “pobre” pero bien equipado). En este caso, la perspectiva es la de seguir todavía en la misma vivienda (se invierte en ella no solo económicamente sino también afectivamente, siendo símbolo de un cierto éxito).

En estratos un poco superiores, se compra algo ya construido, casa o apartamento (depende el período en que se hizo la adquisición o del sector deseado, pero cada vez menos una casa), lo que se busca es un espacio que permita colocar a “su gente y sus enseres”. Puede ser una vivienda usada o en un conjunto de vivienda social.

El subgrupo de personas que pueden comprar con más recursos: son más exigentes y tienen más criterios. Primero, sobre la vivienda misma (más bien vivienda nueva, lo que significa en este caso apartamento o casa en conjunto cerrado), sus características físico – espaciales propias, sus acabados, su ambiente natural y social.

Por otra parte, las personas que no pueden comprar vivienda y alquilan, optan por el arriendo prefiriendo invertir más bien en factores de la movilidad social como la educación de los hijos y los negocios.

De esta manera se evidencia que el acceso a la propiedad está ligado a un proceso de estabilización familiar y laboral, y parece a su vez confortar este mismo proceso.

Con respecto a los recursos económicos dedicados a la vivienda, una mayoría (68%) dedica hasta la cuarta parte de sus ingresos, el 16% destina la tercera parte, lo que parece ser poco teniendo en cuenta los criterios de las entidades bancarias que consideran clave el umbral del 30% de los ingresos del hogar, pero para un 18% la vivienda representa un esfuerzo grande, pues dedican la mitad o más de sus ingresos en ella. La mayoría (80%) dice privilegiar la vivienda sobre los demás gastos.

En este orden de ideas, la actitud en torno de la vivienda es positiva, ya que la población desea adquirir vivienda y vivir en excelentes condiciones, lo que representa una oportunidad para la empresa Luna Sánchez Ltda.

El área licenciada para Vivienda de Interés Social en el trimestre de análisis, registró incremento del 67,98% respecto al mismo trimestre de 2006. De igual forma, el área nueva para vivienda VIS del Censo de Edificaciones creció el 47,70%.

El saldo de capital destinado a Vivienda de Interés Social, reportado por las entidades financieras en el primer trimestre de 2007 frente al mismo trimestre de 2006, creció el 7,80%. En el período de análisis, los préstamos entregados para la compra de Vivienda de Interés Social crecieron el 52,01%, situación explicada por el incremento del 55,24% en el crédito otorgado para la compra de vivienda usada.

Ello en razón a que, pese a la verificación preliminar de los requisitos, los datos centralizados que se manejan en Bogotá, eliminan algunas de las solicitudes, ya sea porque alguna vez obtuvieron subsidios o créditos de vivienda o por alguna circunstancia adversa a los requisitos. Este factor representa una oportunidad para Luna Sánchez.

2.3.2. Actitud frente a la mano de obra para la construcción. Actualmente impera la tendencia de luchar por mejorar las condiciones de vida, por tal razón es de gran importancia la calidad de los productos y servicios, dejando de lado muchas veces el factor económico. Sin embargo, a lo largo de los años algunos proveedores de productos y servicios para la construcción y afines han desmejorado la imagen de este sector, debido al uso de prácticas indebidas por parte de la mano de obra, engaños, irresponsabilidad, entre otras, razón por la

cual la demanda posee malas experiencias y sienten aversión frente a la contratación de personal para estos trabajos, lo que genera preocupación y desconfianza por parte de la demanda de la hora de seleccionar un proveedor.

La actitud frente a la mano de obra para la construcción es considerada como una amenaza para Luna Sánchez, debido a la mala imagen que caracteriza al sector en estos momentos.

El sector de la construcción contiene un gran número de actividades económicas, desde la construcción y la reparación de viviendas particulares hasta grandes proyectos de ingeniería. La actividad de la construcción se divide básicamente de manera igual entre la vivienda, construcciones no residenciales y los proyectos de ingeniería civil. Se presta una atención excesiva a las nuevas construcciones, pues la renovación, el mantenimiento y la demolición de edificios representan un porcentaje elevado de todas las actividades de construcción (casi el 50% en algunas de las economías más desarrolladas) y absorben una proporción mayor todavía del empleo.

La gran diversidad de actividades y productos que abarca la "construcción" trae consigo una diversidad similar de los agentes que intervienen en ella. Se clasifican las empresas de construcción desde la mano de obra independiente contratada por las autoridades locales hasta las empresas multinacionales que operan a gran escala. La mayoría de las empresas involucradas en construcción sobre el sitio (los 'contratistas') son pequeñas y la mayoría se especializa en términos del tipo de trabajo que hacen y de la localidad donde trabajan. Existe una creciente tendencia a subcontratar grandes partes del proceso de construcción, desde servicios especializados hasta la provisión de mano de obra. Los materiales de construcción y componentes, instalaciones industriales y equipo, se compran o se alquilan en general a otras empresas. De la misma manera los servicios de diseño e ingeniería son suministrados en general por empresas "profesionales" separadas.

No resulta fácil deslindar los distintos subsectores de la construcción. Definiendo de manera breve la industria se limita sólo a las empresas que añaden valor al sitio de construcción a través de operaciones de producción o de ensamblamiento.

La definición más amplia engloba a las empresas y personas que se dedican a la planificación, la concepción, la contratación y la subcontratación, el suministro de materiales de construcción, de instalaciones industriales, de material y equipo, de servicios de transporte o de otra índole, así como las empresas y personas que proporcionan mano de obra. Ciertas definiciones engloban también al cliente, en particular al profesional o promotor inmobiliario. Ante el aumento reciente del número de obras de infraestructura financiadas por los empresarios principales, puede estar justificada asimismo la inclusión, en el sector, de los servicios

financieros. Es probablemente preferible considerar el ramo de la construcción como un conjunto flexible de agentes y actividades que pueden mundializarse y "desmundializarse" de diversas maneras.

Las actividades realizadas en el ámbito de la construcción requieren mucha mano de obra, cualificada, semicualificada y no cualificada. La reparación y el mantenimiento de los edificios existentes exigen más mano de obra que las nuevas construcciones, razón por la cual en los países más desarrollados con un alto nivel de actividad en la construcción y las obras de mantenimiento y reparación -- por ejemplo, el Japón -- los trabajadores ocupados en el sector pueden representar hasta un 10% de la mano de obra, mientras que otro 10% trabaja en empresas conexas al sector.

2.3.3 Mano de obra migrante. La industria de construcción tiene una larga tradición de empleo de mano de obra migrante. Cuando escasean los trabajadores nacionales dispuestos a trabajar en la construcción, se contrata mano de obra en el extranjero. Los trabajadores de la construcción inmigrados suelen proceder de economías menos desarrolladas en las que escasea el empleo.

Desde el auge de la construcción en el Oriente Medio, en el decenio de 1970, con trabajadores casi exclusivamente extranjeros, la contratación de mano de obra internacional se ha convertido en una actividad importante. Esta actividad es a menudo ilegal y explotadora, pero el número de migrantes potenciales sigue creciendo.

Como la oferta potencial de mano de obra en el mercado mundial supera con creces a la demanda, los salarios y las condiciones de trabajo de los inmigrados se han degradado mucho, en lugares como el Oriente Medio, donde los trabajadores extranjeros predominan. Sin embargo, en países donde trabajadores extranjeros se suplementan a veces a la mano de obra local, los salarios reflejan generalmente las tasas locales.

Especialmente en lugares donde hay una gran fuerza sindical (por ejemplo en algunos países europeos) y una resistencia activa al empleo de trabajadores extranjeros para bajar costos, una práctica llamada 'wage dumping' (inundación del mercado con bajos salarios).

Por lo anterior, para Luna Sánchez es considerada una oportunidad, ya que se cuenta con suficiente mano de obra disponible, calificada y a bajos costos, que influye directamente en los procesos de costos de los productos que ofrece la compañía al mercado de la construcción de Bucaramanga y su área metropolitana

2.3.4 Terrorismo - narcotráfico. El terrorismo en Colombia nace desde los años 1950, poco después que terminara la guerra en Corea, donde el país participa con cerca de 4000 hombres (murieron 213), se empezó a extender en Latinoamérica el

comunismo que triunfo en Cuba y siguió hacia otros países del área, siendo Colombia uno en los que más se enquistó este flagelo. Por aquella época nacieron los primeros grupos subversivos que aun se mantienen oponiéndose al gobierno para lograr su objetivo de alcanzar el poder por la vía de las armas. En 1952 nacen las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias Comunistas) y en 1960 el ELN (Ejército de Liberación Nacional), más tarde el EPL (Ejército Popular de Liberación), el M-19 (Movimiento diecinueve de Abril) y las AUC (Autodefensas Unidas de Colombia).

En los años ochenta aparece el narcotráfico como un nuevo y grave ingrediente para la guerra que allí se desarrolla, (Siembra, procesamiento y comercialización de la cocaína y heroína) inicialmente liderado por los llamados “carteles de la droga” que no tenían relación con los grupos subversivos y después del año 1995 pasa a hacer parte del negocio de los grupos subversivos que encontraron en este la mayor fuente de ingresos para su financiamiento e intercambiarlo por armas, municiones y explosivos

Los métodos de lucha que han utilizado y vienen utilizando todos los grupos contra el pueblo de Colombia para doblegarle su voluntad e implantar sus tesis obsoletas de un decrepito comunismo que desde la década de los ochenta perdió vigencia en el mundo. Estas son las acciones criminales más usuales:

- Asaltan a las poblaciones, destruyendo caseríos completos y dejando a sus gentes en la absoluta miseria.
- Asesinan inocentes en los atentados dinamiteros con carro bombas en las ciudades.
- Secuestran Soldados, Policías, políticos, civiles, niños y ancianos.
- Destruyen torres de conducción eléctrica y de comunicaciones.
- Destruyen puentes en las carreteras y queman vehículos.
- Explotan los oleoductos de conducción de petróleo, gasolina y gas.
- Extorsionan a los comerciantes, finqueros y a todos los ciudadanos.
- Colocan campos Minados en carreteras, caminos y veredas.
- Utilizan el narcotráfico como su gran soporte económico.
- Reclutan forzosamente a menores de edad.

El gobierno colombiano en diferentes oportunidades ha hecho esfuerzos intentado conversar para llegar a acuerdos que conduzcan a su desarme, pero su respuesta ha sido utilizando más violencia e incrementando los actos terroristas.

El Área Metropolitana de Bucaramanga, como centro urbano más importante del nororiente colombiano, además de sufrir los problemas propios del continuo crecimiento, se ha convertido en el centro receptor de población desplazada por la violencia más importante del oriente colombiano, hecho que crea grandes presiones sobre las actividades económicas, los recursos naturales y rebasa la

capacidad institucional de prestación de servicios básicos, sociales y vivienda en todo el territorio metropolitano.

El terrorismo y el narcotráfico afectan mayoritariamente a los campesinos, quienes se ven obligados a irse a las ciudades en busca de nuevas oportunidades, constituyéndose en mano de obra no calificada y económica. Estas circunstancias se constituyen en una oportunidad para Luna Sánchez, pues a causa de la violencia y los desplazamientos se incrementa la población en las ciudades y sus áreas metropolitanas, especialmente los estratos socio-económicos bajos (1 y 2), trayendo consigo acciones de urbanismo a nivel público y privado, incrementando la demanda de productos para la construcción.

2.3.5 Mano de obra económica. La aplicación de un modelo económico que privilegia a la industria, el comercio y la acumulación de capital en detrimento de la economía campesina, y que para su desarrollo requiere obras de infraestructura como vías, transporte y energía, favorece el desplazamiento forzado, que no obedece únicamente a las acciones de actores armados al margen de la ley, sino que está ligado a los procesos de construcción nacional y es la base de la actual configuración socio – demográfica y económica de la sociedad colombiana. Estas obras demandan mano de obra barata y dominio territorial, y producen una valorización diferente de los territorios y los recursos naturales: tierras que durante años habían sido utilizadas por el pequeño campesino, en zonas de colonización, ahora tienen otro valor derivado de proyectos de distinto tipo y el campesino debe abandonarlas o venderlas a precios muy bajos, presionado por la violencia.

La situación socio – cultural del país afecta mayoritariamente a los campesinos, quienes se ven obligados a irse a las ciudades en busca de nuevas oportunidades, constituyéndose en mano de obra no calificada y económica; circunstancia que se traduce en una oportunidad para la empresa Luna Sánchez, pues se conforma una mayor oferta de mano de obra para los servicios de construcción.

2.3.6 Crecimiento poblacional.¹⁷ El Área Metropolitana de Bucaramanga está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, los cuales pertenecen a la Provincia de Soto (Departamento de Santander - Colombia), y se encuentran inscritos en la cuenca alta del Río Lebrija.

Aunque el Área Metropolitana sólo representa el 5% del territorio del departamento de Santander, con una extensión de 1.496 Km², concentra cerca del 50% de su población con un total de 1.050.529 habitantes, según estimación del Dane para Junio de 2.007, con un crecimiento promedio del 1,26%, con respecto a junio de 2.006 que fue de 1.037 455 habitantes. El área urbana ocupa una superficie de 165 kilómetros cuadrados, está ubicada a 959 m sobre el nivel del mar, su temperatura media es 23° C y su precipitación media anual es de 1.041 m. m.

¹⁷ Dane, Boletín informativo. 2.007

“Su proceso de crecimiento comenzó en la primera mitad del siglo XX favorecido en gran medida por su vocación comercial, así como por un importante sentido industrial, destacándose el desarrollo de actividades relacionadas con el calzado y la industria alimenticia. Posteriormente, a finales de la década del 60 e inicios de los 70s, se desata un proceso fuerte de urbanización producto de las inmigraciones rurales provenientes de todos los municipios de los departamentos de Santander y Cesar, a raíz de la violencia que azotó al país en la década del 50 y por otro lado, del empobrecimiento acelerado del sector rural”.

El Área es epicentro regional para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios. A diciembre de 2006, la Cámara de Comercio de Bucaramanga registra 40.934 empresas, el 80% de las cuales están dedicadas al comercio y los servicios. El 18% tienen actividad manufacturera, destacándose los sectores de: alimentos y bebidas, manufacturas de cuero, confecciones y joyería.

Aproximadamente un 94% son microempresas y un 5% son pequeñas empresas. Según estimaciones y reportes del Dane, Bucaramanga, en promedio creció con una tasa del 2,6%, es decir paso de 518.027 habitantes a junio del 2.006 a 519.374 habitantes a junio del 2.007. Para Florida blanca en el mismo periodo creció en promedio el 1,48%, Girón un 3,2% y Piedecuesta un estimativo de 2,78%.

Por lo anterior, el crecimiento poblacional del área metropolitana de Bucaramanga, es favorable para las intenciones de la empresa Luna Sánchez, que en la misma medida que crezca la población, crecerá la industria de la construcción, generando más obras de infraestructura, complejos habitacionales y vivienda de interés social, para aquellas ciudades, que son afectadas por los desplazamientos ya sea por la violencia, ola invernal o en busca de otras oportunidades, utilizando las ciudades capital como su principal refugio de cambio social y económico.

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

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

El Factor socio – cultural, es considerado favorable para la Industria y el sector de la construcción, y en general para la empresa Luna Sánchez, con un resultado total de 3,43, destacándose la actitud entorno a la adquisición de vivienda por parte de la población de Bucaramanga y del área metropolitana, seguida en importancia por el crecimiento poblacional, como factor crítico tan solo se menciona la actitud frente a la mano de obra por la mal imagen que tiene el sector de pagar malo por la alta oferta de mano de obra disponible donde las empresas constructoras abusan en su contratación y salarios bajos, siendo explotados y mal remunerados.(véase cuadro 7).

Cuadro 7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Socio – Cultural.

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Actitud entorno a la vivienda	0,30				X	1,20
Actitud frente a la mano de obra	0,06	X				0,06
Mano de obra migrante	0,04			X		0,12
Terrorismo	0,15			X		0,45
Mano de obra económica	0,20			X		0,60
Crecimiento poblacional	0,25				X	1,00
Total	1,00					3,43

2.4. FACTOR JURIDICO – POLITICO – GUBERNAMENTAL

2.4.1. Política de vivienda.¹⁸ Para mirar al sector constructor en perspectiva, es bueno señalar de dónde se viene. Esta administración se propuso que la política de vivienda y desarrollo territorial fuera un instrumento fundamental para mejorar la calidad de vida urbana, construir un país de propietarios, impulsar la reactivación económica, la reactivación social y la generación de empleo.

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

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

Entre agosto de 2002 a la fecha se han adjudicado 326.820 subsidios y créditos de vivienda, por un monto superior a tres billones de pesos, a través del Fondo Nacional de Vivienda (Fonvivienda), el Banco Agrario, las cajas de compensación familiar, la Caja Promotora de Vivienda Militar, el Fondo Nacional de Ahorro y Findeter.

La entrega de subsidios y créditos para Vivienda de Interés Social otorgados hasta el momento, representan el 81,71 por ciento de la meta propuesta de entregar 400.000 soluciones de vivienda en el cuatrienio.

¹⁸ Op cit. BOLETIN DE PRENSA. FINANCIACION DE VIVIENDA II trimestre de 2007. Bogotá, D. C., 19 de septiembre de 2007

Se ha llegado a 741 municipios, trabajado en las postulaciones individuales a través de la bolsa ordinaria; con los alcaldes y las gobernaciones, en lo que se denomina el concurso de esfuerzo territorial y en las ciudades grandes con la Bolsa Única Nacional que son proyectos de mínimo 200.000 soluciones de vivienda para población vulnerable. “Discurso de la Ministra de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

A través de la Bolsa Única Nacional se desarrollan 11 proyectos en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Boyacá, Cesar, Magdalena, Risaralda, Santander y Valle del Cauca, en los cuales se asignaron 4.422 subsidios por más de 34.300 millones de pesos. Para optimizar la vivienda de interés social se tomaron acciones concretas: primero se liquidó el Inurbe y se entró a operar con las cajas de compensación familiar con un proceso de tercerización y se puso en marcha la política de subsidios a la demanda efectiva para los estratos más bajos.

Es decir, que por cada subsidio se le entregó techo a un colombiano. En otras palabras, la vivienda social sí se ha reactivado.

Entre tanto, en los estratos cinco y seis, se mantuvo el incentivo de las cuentas de ahorro para el fomento de la construcción AFC. Desde agosto de 2002 a diciembre del 2005 se crearon 32.206 cuentas AFC.

Adicionalmente, se lanzó el seguro de cobertura contra la variación de la inflación para los estratos medios, lo cual le ha permitido a 20.487 hogares que sus créditos de vivienda estén amparados contra las fluctuaciones del costo de vida.

A finales de 2002, había un temor inmenso del sistema financiero por prestar y de los colombianos por endeudarse, pero los estudios de la banca señalan que esto ha cedido. Las menores tasas de interés y las facilidades, han hecho perder el miedo a la gente para tomar crédito hipotecario. En el caso de la población más vulnerable, nos hemos asegurado que a cada colombiano que se le dé subsidio, tenga un crédito. Para ello, se han gestionado con otras entidades financieras no convencionales líneas de crédito. Por ejemplo, se abrió una línea de crédito en el Banco Agrario para quienes son adjudicatarios de subsidio para vivienda de interés social urbana, porque el sistema financiero requería generar nuevos factores. Adicionalmente, hay una línea de redescuento con Findeter. Eso demuestra que sí hay un mercado.

También se crearon convenios con entidades cooperativas financieras y no financieras. De igual manera, se firmaron un convenio con el sector financiero de \$500.000 millones, de los cuales se han otorgado créditos por 412 mil millones de pesos y en julio de 2005 se renovó este convenio por un billón de pesos adicionales.

Es importante señalar que los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), que permiten no sólo garantizar ciudades con calidad de vida urbana y desarrollo sostenible, sino acceder a los subsidios estatales, ya son una realidad en el 94 por ciento de los municipios del país.

Vale la pena destacar que al comenzar este cuatrienio 414 municipios no contaban con POT. A través de un programa de asistencia técnica, 358 lo adoptaron. Hoy, 1.043 municipios tienen POT y sólo 56 no cuentan con este importante instrumento, que también permite impulsar la edificación.

Las perspectivas de la construcción en Colombia para finales de este año de 2007 llenan de optimismo no sólo por la solidez de las variables determinantes de la economía, el ambiente macroeconómico estable y la dinámica del crecimiento, sino porque las tasas de interés bajas, la liquidez y la fortaleza del peso frente al dólar, han estimulado la inversión y la valorización de activos como la finca raíz.

La coyuntura indica que en el 2006 será un año de consolidación del mercado inmobiliario.

Según las estadísticas de Fedelonjas, los precios de los inmuebles en el último año registraron una valorización del 8 por ciento y los ingresos por arrendamiento crecieron 10 por ciento, factores que sumados representan una rentabilidad anual del 18 por ciento.

También vale destacar que para el tercer trimestre de 2005, el Producto Interno Bruto –PIB presentó un crecimiento del 5,8 por ciento con respecto al mismo período de 2004. Por su parte, el sector de la construcción presentó una variación del 16,1 por ciento con relación al 2004 y del 14,4 por ciento con respecto al segundo trimestre de 2005.

Esta variación positiva del sector refleja el comportamiento de las edificaciones, con un crecimiento del 6,7 por ciento y de las obras civiles del 37,9 por ciento. Esto quiere decir que el sector contribuyó con el 0,8% al PIB total.

Adicionalmente, la actitud de los colombianos frente al sistema hipotecario registra una mejoría. En efecto, un estudio adelantado por el Instituto Colombiano de Ahorro y Vivienda (ICAV), muestra que de 867 encuestados, el 63 por ciento utilizó este tipo de crédito, ocupando el primer lugar los bogotanos, con el 68 por ciento.

Durante el segundo trimestre de 2007, el monto de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzó \$ 831 996 millones, que a precios constantes de 1994, representan un incremento del 56,53%, respecto al mismo período de 2006. Durante este trimestre la financiación de vivienda se caracterizó por los siguientes aspectos:

- La financiación de 20 568 viviendas, lo que representó un aumento del 47,07% respecto al mismo trimestre de 2006, originado por un incremento en la financiación de vivienda usada del 56,43% y un aumento en el número de viviendas nuevas financiadas (39,23%)
- El valor de los créditos desembolsados por la banca hipotecaria registró un incremento del 60,54% y las unidades financiadas, del 47,22%. Los créditos de vivienda entregados por el Fondo Nacional de Ahorro aumentaron el 30,30% en valor y el 44,68% en unidades. Los fondos y cajas de vivienda presentaron comportamiento positivo.
- Se concedieron créditos para compra de VIS por valor de \$221 090 millones, el 26,57% del total financiado. El valor desembolsado para compra de VIS, fue superior en un 62,57% y el número de viviendas de interés social financiadas presentó un incremento del 61,77% frente al del mismo período de 2006. Durante lo corrido del año a junio de 2007, el valor de los créditos otorgados para compra de vivienda fue superior en un 72,76% al mismo periodo del año anterior. El crédito destinado a vivienda usada, en este período, aumentó el 75,17% y para vivienda nueva y lotes con servicios se incrementó el 70,07 %.
- La variación en el número de soluciones financiadas (56,98%), se explica por un aumento en el número de viviendas usadas (66,44%), y un incremento en el número de viviendas nuevas y lotes con servicios del 49,11%.
- El monto de los créditos entregados por las cajas y fondos de vivienda registró aumento (1 030,71%), en la banca hipotecaria se presentó incremento (78,56%) y el Fondo Nacional de Ahorro de vivienda registraron crecimiento en el monto de los desembolsos (20,54%).
- El total de viviendas VIS financiadas aumentó el 66,02%. Las viviendas de interés social usadas presentaron un incremento del 80,61% y las nuevas un incremento del 56,80%.

En los últimos doce meses, de julio de 2006 a junio de 2007, las entidades financieras entregaron \$3 534 036 millones para adquisición de vivienda, cifra que a precios constantes de 1994, es superior en un 77,12% al otorgado en el año anterior.

En este período:

- El crédito para vivienda usada se incrementó el 92,51% y para vivienda nueva aumentó el 60,13%.
- La banca hipotecaria participó con el 89,71%; el Fondo Nacional de Ahorro, con el 9,14%, y las cajas y fondos de vivienda, con el 1,15 del valor total prestado.
- Se financiaron 85 598 unidades habitacionales, para un aumento del 59,82% con relación al año anterior. El 48,93% correspondió a vivienda nueva y el 51,07% a vivienda usada.

2.4.2 Reformas tributarias y laborales. No se requiere ser Nóbel de economía para saber que con el fin de mejorar las finanzas (de un hogar, de un país o de

cualquiera) se pueden hacer dos cosas: incrementar los ingresos o disminuir los gastos.

Cuando se propone mejorar sus finanzas, el Estado colombiano generalmente se va por el primer camino. Es decir, busca aumentar sus ingresos. Por eso, sólo en la última década se han hecho en el país más de diez reformas tributarias. Y es que a los gobiernos les resulta más cómodo exprimir a los contribuyentes que amarrarse los pantalones y frenar el gasto.

Muchos esfuerzos aparentes se han hecho para disminuir la gigantesca burocracia de la Nación, los departamentos y los municipios. Pero los logros son mínimos y la nómina estatal continúa sobredimensionada.

Las reformas tributarias y laborales son una amenaza para la empresa Luna Sánchez, porque inciden directamente en el nivel económico de la demanda y de las empresas proveedoras.

2.4.3 Planes de desarrollo. Las principales entidades que definen las políticas de los planes de desarrollo a nivel nacional y regional; y que ejercen control al desarrollo urbano por que ellas expiden las licencias de construcción y urbanismo a nivel nacional, estas entidades son: Departamento Nacional de Planeación (DNP) Consejo Nacional de Política Económica y Social (COMPES). A nivel municipal las entidades que regulan la construcción son: Planeación Municipal, Infraestructura y las Curadurías Urbanas.

Departamento Nacional de Planeación, El Departamento Nacional de Planeación es un organismo técnico asesor del Presidente. En el marco de la Constitución Nacional, esta entidad es la encargada de definir operativamente e impulsar la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública, la definición de los marcos de actuación del sector privado, y la concreción de los mismos sin planes, programas y proyectos del Gobierno.

La planeación en Colombia hizo su aparición hacia el año 1936 ligada a cambios estructurales e institucionales que dieron inicio a los Consejos Nacionales de Economía y de Política Económica y Social, como organismos asesores.

Posteriormente, en 1958, se creó el Consejo Nacional de Política Económica y Planeación, así como el Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos, entidades que tuvieron funciones de estudio y recomendación de la política económica.

De acuerdo con este proceso, en 1968 se modificaron las estructuras del Consejo y las entidades anteriormente mencionadas se transformaron en el Consejo

Nacional de Política Económica y Social -COMPES- y en el Departamento Nacional de Planeación -DNP-, respectivamente.

Desde esta época, el DNP adquirió capacidad decisoria, y a partir de la década del cincuenta, se comenzaron a elaborar planes y programas generales para el país con la colaboración de misiones técnicas Internacionales.

En la década del setenta, se inició la elaboración de planes de desarrollo estructurados, de tal forma que sus enfoques estaban dirigidos hacia el crecimiento económico del país, con énfasis en el proceso de planeación.

Oficina asesora de Planeación Municipal Seccional Bucaramanga. La Oficina Asesora de Planeación es una dependencia que asesora a la Administración Municipal en la construcción y seguimiento equitativo y participativo de los procesos de planificación, coordinando, regulando y concertado las políticas y acciones sectoriales, regionales y municipales; así como efectuar el control en el desarrollo territorial del municipio bajo criterios de eficiencia y orden.

La oficina Asesora de Planeación Municipal es la encargada de:

- Asesorar la construcción equitativa y participativa de los procesos de planificación, efectuar seguimiento al cumplimiento, gestión e impacto de las actividades y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo Municipal, en el desarrollo económico, social, político, urbanístico, físico - biótico y cultural de los habitantes del municipio de Bucaramanga.
- Regular el ordenamiento del municipio, es decir su plantación económica, la nacionalización de las intervenciones sobre el mismo y la orientación de su desarrollo.
- Definir las pautas en materia de formación normativa y accesoria urbanística para la reorganización del municipio de Bucaramanga.
- Revisar las normas urbanísticas del plan de ordenamiento territorial.
- Expedir el uso del suelo a quien lo solicite, ya que es un requisito necesario para montar un establecimiento comercial en lo que concierne a: (droguería, taberna, bar., discoteca, industria, restaurante, vivienda etc.), Esto se hace utilizando el sistema de información cartográfico del POT. que reposa en esta oficina asesora.
- Dar la viabilidad (aprobación) para que dicho negocio pueda funcionar, esto se hace en conjunto con la secretaria de hacienda, y tesorería donde reciben el pago de los derechos de la licencia de funcionamiento. La secretaria de gobierno es la encargada de inspeccionar, vigilar y controlar todo tipo de negocio.
- Curadurías Urbanas. Las Curadurías urbanas fueron creadas mediante el decreto 781 de diciembre 20 de 1996. Es una oficina externa a la administración municipal, opera bajo la responsabilidad de un profesional particular (Curador Urbano) con funciones públicas y su principal objetivo es la de estudiar, tramitar y resolver las solicitudes de licencias de urbanismo y construcción, y demás tramites que giran alrededor de dichas licencias, dando accesoria adecuada y oportuna al

cliente, para legalización y estudio de las diferentes actividades; que eran realizadas anteriormente por la oficina de Planeación Municipal.

- Para el buen funcionamiento de las Curadurías Urbanas deben tener en cuenta las siguientes leyes y decretos que han sido expedidos a nivel nacional:
- Ley 9ª de 1989 (enero 11): es la ley de la Reforma Urbana donde se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones donde se contemplan:
- La plantación del desarrollo municipal: donde los artículos 1º, 2º, 3º han sido derogados por la ley 388 de 1997, y el artículo 4º Sustituido por la ley 388 de 1997.
- El retiro del servicio de las vías públicas continuara rigiéndose por las disposiciones vigentes. Las partes y zonas verdes que tengan el carácter de bienes de uso público, así como las vías públicas, no podrán ser encerrados en firme tal que priven a la ciudadanía de su uso, goce, disfrute visual y libre tránsito.
- El incumplimiento de las órdenes que expida el juez en desarrollo de la acción que trata el enciso anterior, configura la conducta prevista en el artículo 184 del código penal de “fraude a resolución judicial”.
- La acción Popular de que trata el artículo 1005 del Código Civil podrá interponerse en cualquier tiempo, y se tramitará por el procedimiento previsto en el numeral 8 del artículo 414 del Código de Procedimiento Civil.
- Ley 388 de julio 18 de 1997. Reforma de ley 9ª de 1989, en el artículo 99 establece que los incumplimientos de las obras, se sancionarán con suspensión de servicios públicos domiciliarios y multas de 70 y 400 SMLM de conformidad con lo señalado en la ley 142 de 1994.
- Decreto 1052 de junio 19 de 1998. En el cual se reglamentan las licencias y sanciones urbanísticas, que el señor Presidente de la Republica acordó con los demás entes competentes en ejercicio de las facultades constitucionales y legales que confiere la ley.
- Licencias. La licencia es el acto por el cual se autoriza a solicitud del interesado, la adecuación de terrenos o la realización de obras.
- Decreto 1600 de 20 de mayo de 2005. Por la cual se reglamentan las disposiciones sobre licencias urbanísticas, reconocimiento de edificaciones y legalización de asentamientos urbanos.

Para el sector de la construcción y principalmente para la empresa Luna Sánchez se considera como una oportunidad los adelantos en cuanto a Planes de desarrollo y ordenamiento de municipios, departamentos y la Nación, al contar con un marco de referencia para el mejor desenvolvimiento de las empresas en la contribución a las políticas del estado y los municipios de un desarrollo sostenible y dinámico.

2.4.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político. Después de realizar el análisis de las 3 variables, se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor Político. La matriz se elaboró utilizando la metodología para la construcción de la matriz POAM. La ponderación

y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Para el sector de la construcción y fundamentalmente para la empresa Luna Sánchez el factor político es considerado en la actualidad un aspecto favorable, con un resultado de 2,9, donde las políticas del Gobierno Nacional, ha apostado como el principal pilar de contrarrestar y contribuir al alto índice de desempleo, apoyando, fortaleciendo y reactivando, como básica en su acción social, en contra posición son las políticas tributarias y laborales, que influyen negativamente a todas las empresas en general (Véase cuadro 8)

Cuadro 8 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político.

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Política de vivienda	0,50				X	2,00
Reformas tributarias y laborales	0,30	X				0,30
Planes de desarrollo	0,20			X		0,60
Total	1,00					2,90

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

En el momento actual se ha considerado el factor tecnológico como un pilar de trascendencia en el crecimiento de cualquier empresa. La apertura económica (1994) mostró de forma tajante cuanto atraso tenían los procesos productivos nacionales, que daban como resultado productos costosos en todo sentido. La desventaja tecnológica es sinónimo de pérdida de participación en los mercados. Es importante destacar que la tecnología implica uso de maquinaria sofisticada (automatizada si es del caso) pero también de conocimiento (métodos técnicos, procedimientos, protocolos, etc.). Por todo esto es un factor clave para estar a la vanguardia con los elementos que redunden en la productividad de la industria, en su fortalecimiento, optimizando sus recursos y en la innovación.

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

Los productos innovadores fabricados o comercializados por empresas nacionales y extranjeras, con trayectoria en el mercado, que poseen capacidad económica para desarrollar constantes procesos de investigación y desarrollo, que se

traducen en nuevos productos que van desplazando a los antiguos, se constituyen en una amenaza para Luna Sánchez.

2.5.2 Sistemas de información. Cuando se habla de la función informática generalmente se tiende a hablar de tecnología nueva, de nuevas aplicaciones, nuevos dispositivos hardware, nuevas formas de elaborar información más consistente, etc.

Sin embargo, se suele pasar por alto o se tiene muy implícita la base que hace posible la existencia de los anteriores elementos. Esta base es la información. Es muy importante conocer su significado dentro la función informática, de forma esencial cuando su manejo esta basado en tecnología moderna, para esto se debe conocer que la información:

Esté almacenada y procesada en computadoras

Pueda ser confidencial para algunas personas o a escala institucional

Pueda ser mal utilizada o divulgada

Pueda estar sujeta a robos, sabotaje o fraudes

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

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

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

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

2.5.4 Facilidad de acceso a la tecnología. Existen otros ambientes tecnológicos no necesariamente relacionados con los procesos de producción y que de forma importante facilitan la gestión general de la empresa.

El software e Internet son dos herramientas tecnológicas modernas de gran utilidad para el desarrollo de actividades de cualquier empresa sin importar su tamaño y objeto social. Casi se podría decir que son modos de comunicación imprescindible a la hora de interactuar local, regional, nacional o internacionalmente.

En el caso particular de Internet, su utilidad está centrada en el contacto con proveedores y clientes a través del correo electrónico y las páginas Web.

El software por su parte, presenta la facilidad de agilizar las tareas repetitivas, los cálculos matemáticos y el procedimiento de texto. El software que ofrece mayor atractivo para Luna Sánchez es:

Software contable

Software de diseño (Auto CAD).

Software de uso común (aplicaciones como excel, Word, power point, Outlook, entre otros).

Existe un último recurso tecnológico por mencionar de uso masivo pero que aporta grandes ventajas de ahorro, de tiempo y distancia: el teléfono celular.

En el momento actual, Luna Sánchez hace uso del software de diseño y del uso común llamado KGM, y la parte contable se lleva por medio del programa Sistem House, donde se encuentra al día, al igual que el de Internet y de la telefonía celular, lo cual le ha significado ventajas y economía, no obstante el software presenta deficiencias.

La facilidad de acceso a la tecnología es una oportunidad, al magnificar la gestión técnica y administrativa de Luna Sánchez.

2.5.5 Herramientas de gestión administrativa. En el ámbito empresarial que se vive en este siglo, la búsqueda de soluciones efectivas, tanto a problemas cotidianos como de carácter extraordinario, se ha convertido en preocupación de muchos, y sin embargo tarea de pocos. En este nuevo milenio en el que madurarán nuevas formas de hacer negocios, con nuevas oportunidades y riesgos, se requiere una mentalidad dual: permanente mejora e innovación constante. Se debe buscar el desarrollo integral de la organización desde una perspectiva global y sistemática, para alcanzar altos niveles de competencias y

talentos, de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Para tal fin son necesarias mejoras en las tareas de sistemas de calidad, tecnologías de información, procesos administrativos y comportamiento organizacional, por medio de herramientas como:

- La estrategia de las 5S-s. La estrategia de las 5S-s se basa en principios 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 comienza un proceso de mejoramiento continuo, porque cualquier análisis tendiente a incrementar la productividad de la empresa será más completo. La estrategia 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: SEIRI, arreglo aprobado, SEITON: orden, SEISO: limpieza, SEIKETSU: estado de limpieza, SHITSUKE: disciplina.
- Control de calidad. La orientación hacia la calidad en cualquier empresa comienza con la identificación de cada una de las actividades que componen el ciclo de calidad; estas actividades son: mercadeo e investigación de mercados; ingeniería de diseño, especificaciones y desarrollo de productos, adquisición de servicios; inspección, ensayo y verificación; empaque y almacenamiento; distribución y ventas; instalación y operación; asistencia técnica y mantenimiento; disposición después del uso.
- Ciclo Deming. Es el proceso que involucra una serie de actividades encaminadas a cumplir con los objetivos de largo plazo para la organización, los cuales se han establecido obedeciendo a un plan estratégico. El control es todo un proceso, presente en el área financiera, en el área de producción, en el área de compras, entre otras. Todo este proceso de control involucra cuatro actividades básicas: planear, hacer, verificar y actuar. Este ciclo de actividades que se repiten una y otra vez, guía el camino para el proceso de mejoramiento continuo.
- Calidad total. Es una filosofía empresarial que involucra a todos y cada uno de los elementos de la empresa, quienes participan a todos y cada uno de los empleados de la empresa, quienes participan en forma activa y responsable, en los programas que se han desarrollado, a fin de lograr la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de cada uno de los clientes.
- Just In Time JIT: es una filosofía industrial de eliminación de todo lo implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución. Sus componentes básicos son: equilibrio, sincronización y flojo. Se considera desperdicio todo lo que sea distinto a los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto.
- Kankan. Se define como un sistema de producción efectivo y eficiente. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un dispositivo de dirección automático que da la información acerca de que se va a hacer, en qué cantidad, mediante que medios y como transportarlo. Kankan se enfoca en producción y en movimiento de materiales.

Es importante para cualquier compañía tener acceso e incorporación de herramientas administrativas ágiles y de uso permanente para una excelente gestión, que logre a través de ellas ser más competitiva en el orden gerencial, por tal motivo el conocimiento y actualización de éstas será para Luna Sánchez una oportunidad que ofrece el medio tecnológico.

2.5.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.

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

El resultado de 3,10, definitivamente se considera el factor tecnológico como una oportunidad para el medio, principalmente la permanente fundamentación y aplicación de herramientas de gestión administrativa, como la planeación estratégica, la gerencia de la calidad y calidad total entre otras, que incorporarlas a las empresas, permite un grado de apropiación para alcanzar un nivel competitivo aceptable en estos mercados, que la diferencia es el como adaptarse a los cambios tan acelerados y convulsionados, alcanzando un puntaje de 1,20, le sigue en importancia, los sistemas de información con un resultado de 0,75. Se denota con una amenaza baja la aparición de nuevos productos y servicios innovadores y revolucionarios, donde para alcanzar dicho nivel se requiere de grandes inversiones en tecnología y desarrollo de productos a través de investigación. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Productos innovadores	0,20		X			0,40
Sistemas de información	0,25			X		0,75
Sistemas de comunicación	0,10			X		0,30
Facilidad de acceso a la tecnología	0,15			X		0,45
Herramientas de gestión administrativas	0,30				X	1,20
Total	1,00					3,10

2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM.

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

2.6.1 Selección del grupo Estratégico. El grupo estratégico fue conformado por Gerente y sub. Gerente de la empresa, un empleado del área operativa y los

dos autores del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

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

Cuadro 10 Variables de la Auditoria Externa

Factor	Variables
Fuerzas económicas	Inflación, Desempleo. UVR, Disponibilidad de créditos, TLC, PIB
Factor Competitivo	Competencia, Nuevos competidores, Productos y servicios sustitutos, Capacidad negociadora, Rivalidad en el sector
Factor Socio-cultural	Actitud entorno a la vivienda, Actitud frente a la mano de obra, Mano de obra migrante, Terrorismo, Mano de obra económica, Crecimiento poblacional
Factor jurídico, político, gubernamental	Política de vivienda, Reformas tributarias y laborales, Planes de desarrollo
Factor Tecnológico	Productos innovadores, Sistemas de Información, Sistemas de comunicación, Facilidad de acceso a la tecnología, Herramientas de gestión administrativa

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

Paso 1: Identificación de Oportunidades y Amenazas

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

Paso 3: Asignar una valoración de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

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

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

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1
Puntaje máximo: 4
Puntaje Promedio: 2,5

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

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

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

De acuerdo con los resultados de 2.55, se concluye que en lo externo, alcanza una oportunidad menor, o puntaje promedio, es decir, que tiene una tendencia a la oportunidad externa, predominando el factor socio cultural y tecnológico, y una amenaza el factor económico y competitivo. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11 Matriz POAM – Auditoria Externa

Factor	Ponderación	Calificación	Resultado
Fuerzas económicas	0,25	1,95	0,49
Factor Competitivo	0,30	2,10	0,63
Factor Socio-cultural	0,20	3,43	0,69
Factor jurídico, político, gubernamental	0,15	2,90	0,44
Factor Tecnológico	0,10	3,10	0,31
Total	1,00		2,55

3 ANALISIS INTERNO

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

La metodología utilizada a utilizar en esta etapa comprende las siguientes etapas:

- Conformación de un equipo estratégico, integrado por Gerente y sub. Gerente de la empresa, un empleado del área operativa y los dos autores del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor
- Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios.
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas, charlas informales, y la aplicación de encuestas dirigidas a clientes reales y competidores directos de la empresa.
- Análisis de la información recopilada, con el equipo estratégico, a través de la técnica de lluvia de ideas.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

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

3.1.1 Planeación. Luna Sánchez Ltda., al igual que muchas empresas han ido creciendo de acuerdo a las circunstancias que se le han presentado; en las ampliaciones y cambios que han realizado, se han efectuado algunos estudios, métodos, técnicas, estrategias. Esta situación ha sido inconstante en todos los aspectos, ya que quienes la dirigían eran los mismos dueños quienes confiaban en la experiencia, conocimientos, procedimientos, teorías y métodos del cambio presente

Durante sus cuarenta y tres años de existencia se ha reformado 18 veces la sociedad, con el propósito de ampliar su objeto social, su capital, incluir y excluir socios y nombrar representante legal.

En ese orden de ideas, cada una de los cambios ha traído como consecuencia, traumatismo e inconvenientes en cada una de las áreas funcionales de la empresa, a nivel comercial, técnico, administrativa y por ende financieramente, debido a que no se ha planeado o realizado un proceso de proyección a corto, mediano y largo plazo, donde se evalúe el pasado, se analice el presente y se tenga una visión de futuro.

El actual Gerente, Ingeniero civil, con experiencia laboral y con conocimiento del sector y la empresa, se ha preocupado más por subsanar y corregir los vicios y malos manejo de administraciones anteriores, factor que incide en la gestión de la organización, debido a que en la actualidad, la institución carece de una planeación efectiva, situación que se debe a las deficiencias de tomar decisiones cortoplacistas sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables, internas o externas, que afectan la decisión.

Desde el punto de vista gerencial y administrativa, deja notar una organización familiar y el empuje santandereano, que los caracteriza por su empírica formación pero con amplia experiencia y conocimiento del sector, con baja por no decir nula planeación que oriente sus acciones a afrontar los diferentes cambios que trae el entorno de manera más pro activa y no reactiva.

La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como: Misión, visión y principios corporativos; del mismo modo carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades, como: servicios diversificados que satisfacen las necesidades habituales de la demanda, cumplimiento de horarios, responsabilidad en la entrega, garantía, asesoría en las ventas y uso de la maquinaria y equipos y demás productos, precios competitivos, servicio al cliente y atención personalizada, todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de la construcción.

La gerencia posee pensamiento estratégico, ya que proyecta la empresa hacia el futuro, con el deseo de ampliar su portafolio de servicios y productos a través del desarrollo y la diversificación de nuevos servicios, con el servicio de mantenimiento de construcciones y edificaciones a empresas, edificios y conjuntos cerrados, entre otros, como estrategia que le permita estar en el mercado. Sin embargo, estas ideas no están formalmente consignadas en ningún documento escrito, lo que representa una falla cognitiva que no permite llevarlas a la realidad por falta de un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones, razón por la cual su desempeño se acomoda a la situación que se presenta cada día, lo

que la lleva a actuar de manera empírica, sin tener en cuenta planes de contingencia para prevenir o resolver posibles eventualidades.

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

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

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

3.1.2 Organización. En 1995 contaba con una nómina de 38 empleados y hoy por hoy, se tiene un total 17 empleados directos y 4 por contrato, donde el organigrama y la estructura organizacional no se ajusta a las reestructuraciones, es decir, el organigrama no es funcional, los manuales de funciones no son acorde a las circunstancias, debido a que se han repartido las labores sin hacer una actualización de los mismos.

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

- √ El personal directivo como el personal operativo tienen un nivel de Educación - universitaria - especializaciones.
- √ Personas emprendedoras.
- √ El personal que ingresa especializado es a trabajos de torno y los escogen por medio del Sena.
- √ No se delegan responsabilidades, ni autoridad. El trabajo de los directivos es permanente ya que no se confía en los empleados.
- √ Controlan el personal constantemente, por los continuos cambios que realizan y la falta de experiencia de los mismos.
- √ No motivan al personal.

- √ La contratación del personal se hace teniendo en cuenta una mínima experiencia en el cargo a desempeñar.
- √ No definen funciones en los cargos, los empleados tienen múltiples funciones.
- √ Los empleados deben atender dos (2) o más órdenes en el momento, ya que no hay una persona definida como jefe inmediato
- √ Las comunicaciones se definen en un solo sentido.
- √ No se fomenta la capacitación en el personal.

En cabeza de la empresa se encuentra la Gerente, quien informa verbalmente a los empleados las funciones y responsabilidades que les corresponde cada día de trabajo, pues la empresa no cuenta con una estructura organizacional formalmente diseñada, tampoco existen manuales de funciones ni especificaciones de los cargos actualizados, que refleje la situación actual de la compañía

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

La gerencia, se ha dedicado en los últimos años a definir sistemas de control, desde el punto de vista contable y operativamente, a través de planillas y evaluación de los equipos y maquinaria que tienen, como todo su historial y registro de las mismas.

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

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

La gerencia posee una baja calificación en el grado de conocimiento y formación de las últimas herramientas administrativas, por tener un nivel profesional como Ingeniero Civil, sin embargo posee excelentes relaciones públicas con sus proveedores y clientes, haciendo una labor comercial excelente, sin embargo en el área de talento humano, no diseña y ejecuta conjuntamente con los demás empleados programas de formación y capacitación periódicos, que abarcan temas relacionados con el desarrollo humano, el servicio al cliente, mercado y ventas, entre otros, donde socialicen de sus conocimientos con todo el equipo humano de la empresa.

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

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

3.1.4 Control. Las ventas diarias se registran en el computador en cuadros de excel, el control de los egresos se lleva de acuerdo a lo presupuestado mensualmente.

La gerencia posee un sistema de control que evalúa costo, tiempo y calidad de los equipos, y mantiene un estricto seguimiento de los equipos y vehículo de la empresa, mediante la implementación de una planilla de vida útil del bien. Sin embargo, la empresa no cuenta con mecanismos de control de gestión, carece de un sistema efectivo de control financiero, de un método de control de inventarios y de un control efectivo sobre los ingresos. La empresa carece de mecanismos para realizar el control de gestión.

3.1.5 Matriz PCI – Auditoria gerencial. Una vez realizado el análisis de las variables se procede a realizar la matriz de perfil de capacidad interna, PCI, para la auditoria gerencial. Esta se elaboró tomando como base la metodología para la construcción de la misma, ubicada al final del capítulo. La ponderación y la calificación de las variables analizadas se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

La auditoria gerencial representa una debilidad (1,75) para la empresa Luna Sánchez, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las variables de organización, planeación y dirección. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12 Matriz PCI - Auditoria gerencial

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Planeación	0.25	X				0,25
Organización	0.25	X				0,25
Dirección	0.25		X			0.50
Control	0.25			X		0.75
TOTAL	1.00					1,75

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

“El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios”.¹⁹

Estudia la capacidad competitiva de la empresa y se diagnostica sobre: Estructura del área de mercadeo, análisis de los clientes, variedad de productos y servicios, participación en el mercado, canales de distribución, estrategias de fijación de precios y publicidad.

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

3.2.1 Estructura del área de mercadeo. La empresa Luna Sánchez, no cuenta con un departamento o área de mercadeo como tal, las actividades comerciales las realiza el gerente o subgerente, cualquiera de ellos desempeña las siguientes funciones: toma de pedidos a los clientes actuales y eventuales, adquirir nuevos clientes, relaciones con proveedores, cotizaciones, negociaciones especiales y estimación de precios.

En la actualidad la empresa Luna Sánchez, no realiza investigación de mercados respecto a los consumidores y su caracterización, en cuanto niveles de satisfacción y a clientes potenciales, para determinar sus necesidades gustos y preferencias, y grado de conocimiento a competidores. Al no existir una adecuada estructura en una de las áreas más importantes de cualquier organización, se dificulta o minimiza la obtención de información, esencial para la toma de decisiones que encamine sus acciones a alcanzar los propósitos de las actividades de la compañía, en el área comercial. En consecuencia la estructura del área de mercadeo, Luna Sánchez se presenta como una debilidad alta.

3.2.2 Análisis de los clientes. El análisis en estudiar y evaluar las necesidades, deseos, preferencias y requerimientos de los consumidores, este análisis implica realizar encuesta a clientes, analizar la información y evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles y determinar las estrategias optimas para segmentar el mercado. Los clientes activos de la empresa Luna Sánchez, están conformados por un total de 80 clientes, donde 13 son asiduos y el restante 67 corresponde a clientes esporádicos.

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

¹⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Editorial Prentice Hall, página 168.

Para tener un mejor conocimiento del mercado de Luna Sánchez se realizó una investigación exploratoria dirigida a la demanda actual, con el fin de definir aspectos importantes relacionados con los clientes reales de la empresa.

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

Teniendo en cuenta que en Luna Sánchez no existe una base de datos de los clientes reales, se decide llevar a cabo un sondeo por conveniencia, de los clientes asiduos de la empresa en la actualidad, seleccionando las unidades que van a conformar la población objeto de estudio, según el criterio y la experiencia del Gerente de la empresa y conceptos secundarios (directorio telefónico, bases de datos de la Cámara de Comercio, entre otros), identificando los principales clientes reales.

A continuación se listan los clientes reales de Luna Sánchez, que serán objeto del presente estudio y a los que se les aplicará un cuestionario para recopilar la información son:

- Marval
- Urbanas
- Hernández Gómez
- Alfredo Amaya y CIA Ltda.
- Andrea Carolina Roa
- Jairo Enrique Valdivieso
- Aser Ingeniería
- C.I.C Ltda.
- Cajasan
- Foto Japón
- Campollo
- Consorcio Géminis
- Consorcio proyectar
- Constructora de Condominios, entre otras.

La investigación de los clientes reales de Luna Sánchez, tiene el siguiente objetivo general: conocer el nivel de satisfacción de los clientes reales de la empresa, para diseñar medidas que permitan mantener la base de clientes actuales e incrementar las ventas.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- Conocer los sitios a donde acuden los clientes reales de Luna Sánchez, cuando requieren un producto para sus proyectos de reforma y construcción para identificar los posibles competidores de la empresa.
- Identificar cuáles de los productos y servicios ofrecidos por Luna Sánchez, son los más reconocidos por el mercado actual, para conocer la efectividad de las herramientas de publicidad y promoción de empleadas.
- Saber cuáles son los medios de publicidad y promoción más empleados por los clientes reales, para seleccionar el proveedor de productos y servicios requeridos en sus proyectos con el fin de diseñar una estrategia de medios eficiente.
- Determinar los factores claves de selección del proveedor de los clientes reales, para diseñar políticas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del mercado actual.
- Conocer las áreas críticas de mejoramiento de Luna Sánchez, para realizar las mejoras conducentes al reconocimiento, posicionamiento y liderazgo en el mercado de la construcción.
- Identificar la participación en las ventas de los productos y servicios adquiridos por los clientes reales de Luna Sánchez, para determinar los productos y servicios bandera del negocio.
- Conocer la competencia directa de Luna Sánchez en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana para posteriormente realizar un análisis competitivo.

Tipo de estudio: exploratorio

Población N: 13 empresas

Alcance: Bucaramanga y su área metropolitana

Limitaciones: Personas o empresas que no recuerden la información requerida.
 Personas o empresas que no tienen disponibilidad de tiempo.
 Personas o empresas que no desean proporcionar información.

Tiempo: Octubre de 2007

Fuentes: Primaria, encuesta y entrevistas a compradores reales

Técnica: Sondeo por conveniencia

Instrumento: Cuestionario estructurado

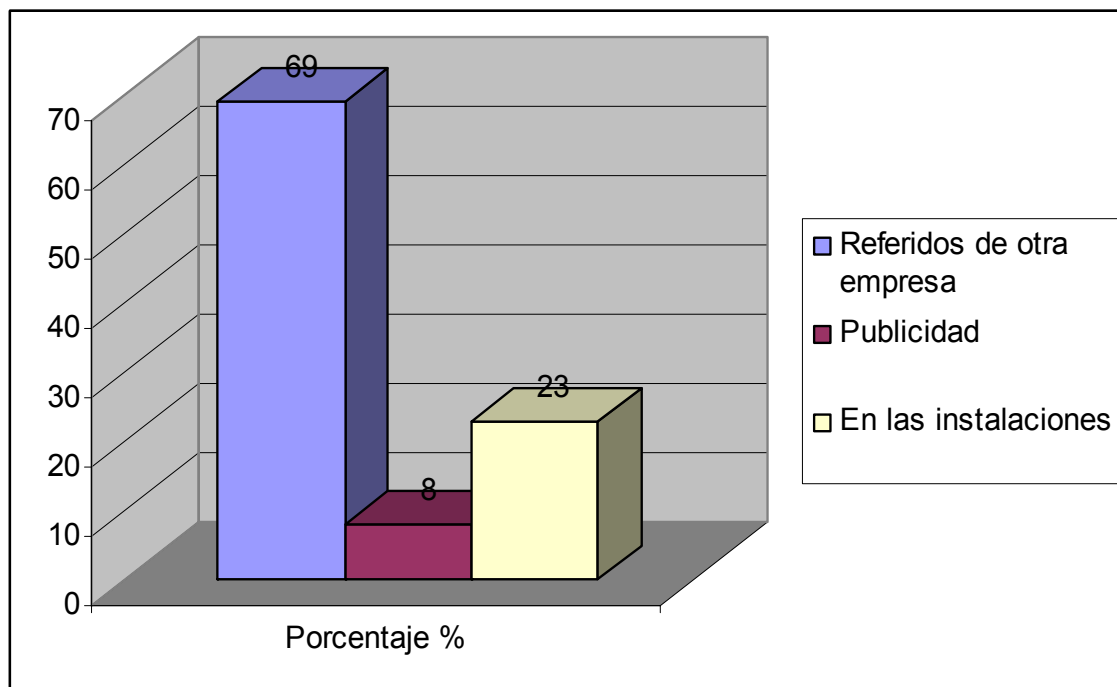
Resultados obtenidos en el sondeo dirigido a clientes asiduos de la empresa Luna Sánchez Ltda.

Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Luna Sánchez. De acuerdo al sondeo realizado a las 13 empresas, como clientes asiduos de Luna Sánchez, el 69% de ellos manifestaron haber conocido a la compañía, mediante referidos de otros clientes, le sigue en importancia el 23% que conceptuaron que los conocieron en sus propias instalaciones. Tan solo el 8% afirmaron que por la publicidad de la empresa preferiblemente del directorio telefónico. (Véase cuadro 13, Figura 1)

Cuadro 13. Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Luna Sánchez.

Medio	# De Empresas	Porcentaje %
Referidos de otra empresa	9	69
Publicidad	1	8
En las instalaciones	3	23
TOTAL	13	100

Figura 1 Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Luna Sánchez.

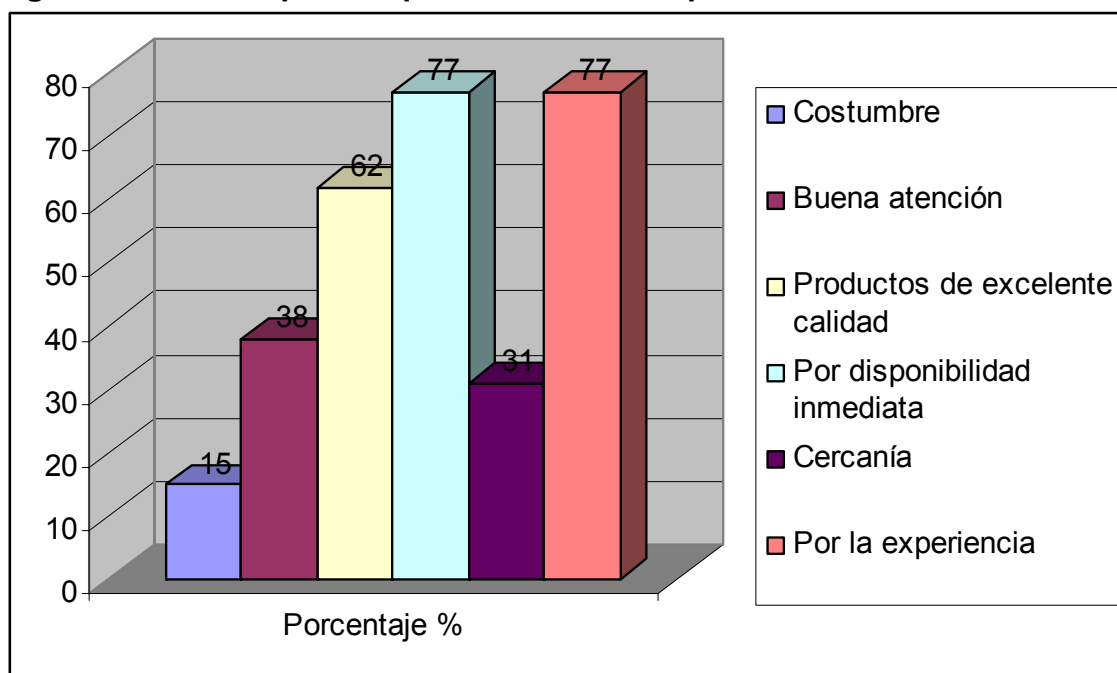


Razones por las que realiza sus compras en Luna Sánchez. Para un 77% de las empresas que realizan las compras de los productos y servicios en Luna Sánchez, acude a ella por la experiencia y disponibilidad inmediata, un 62% lo hace por la calidad de sus productos. Tan solo el 15% realiza sus comprar en esa institución por costumbre. (Véase cuadro 14, Figura 2)

Cuadro 14. Razones por las que realiza sus compras en Luna Sánchez

Razones	# Respuestas	Porcentaje %
Costumbre	2	15
Buena atención	5	38
Productos de excelente calidad	8	62
Por disponibilidad inmediata	10	77
Cercanía	4	31
Por la experiencia	10	77

Figura 2. Razones por las que realiza sus compras en Luna Sánchez

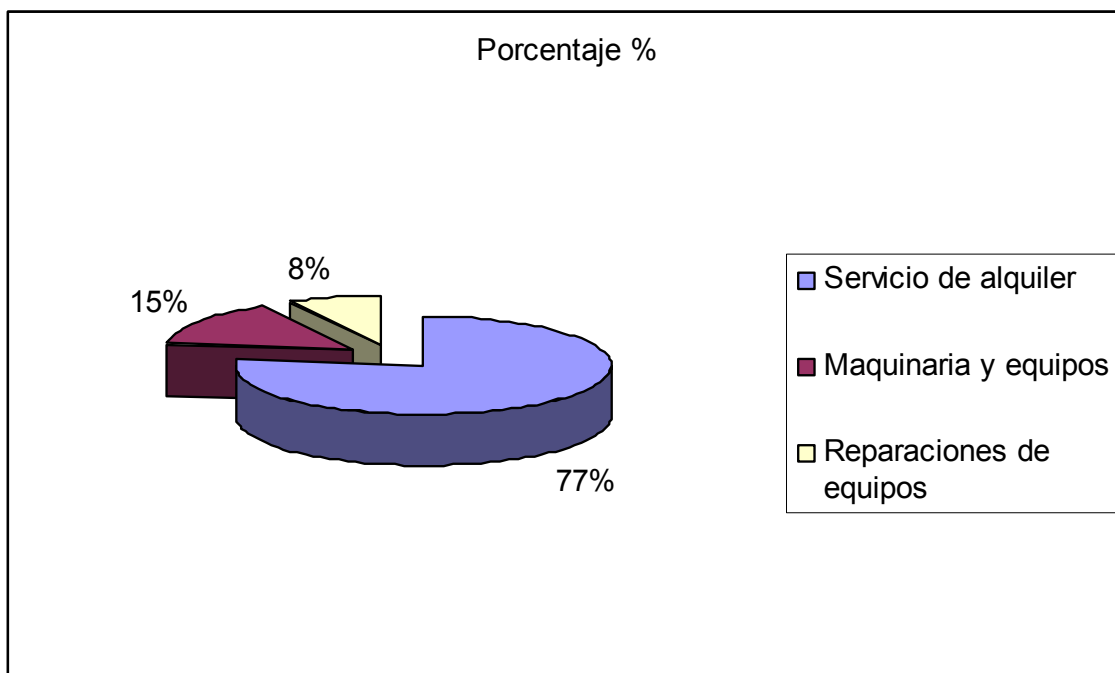


Productos y servicios de mayor compra en Luna Sánchez. En la actualidad los productos y servicios que ofrece Luna Sánchez, el que más compran las empresas constructoras en Bucaramanga se refiere a el alquiler de equipos e implementos, según lo afirma el 77% de ellos, le sigue en importancia la compra de maquinaria y equipos para la construcción. Tan solo el 8% ha optado por el servicio de mantenimiento y reparación de equipos. (Véase cuadro 15, Figura 3)

Cuadro 15. Productos y servicios de mayor compra en Luna Sánchez

Producto	# Respuestas	Porcentaje %
Servicio de alquiler	10	77
Maquinaria y equipos	2	15
Reparaciones de equipos	1	8
Total	13	100

Figura 3. Productos y servicios de mayor compra en Luna Sánchez

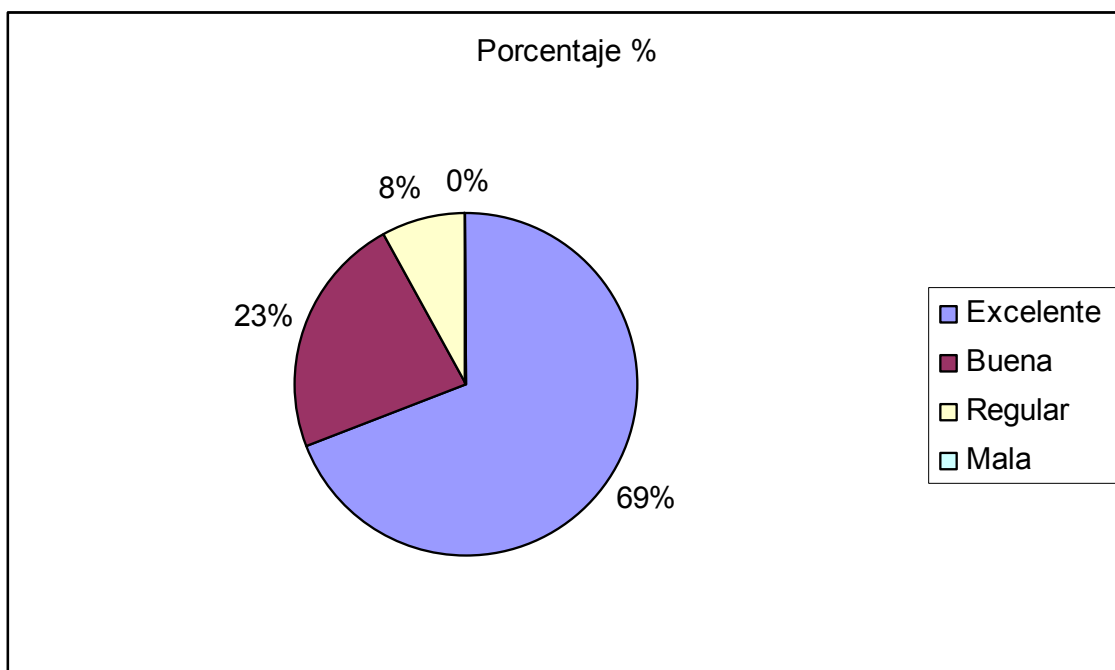


Calificación a la atención prestada por los empleados de Luna Sánchez. Según la información suministrada por las 13 empresas denominadas como clientes asiduos, el 69% calificaron la atención por parte de los empleados como excelente cuando fueron requeridos, un 23% los evaluaron como buena y tan solo el 8% afirmaron que fue regular. (Véase cuadro 16, Figura 4)

Cuadro 16. Calificación a la atención prestada por los empleados de Luna Sánchez

Calificación	# de empresas	Porcentaje %
Excelente	9	69
Buena	3	23
Regular	1	8
Mala	0	0
Total	13	100

Figura 4. Calificación a la atención prestada por los empleados de Luna Sánchez

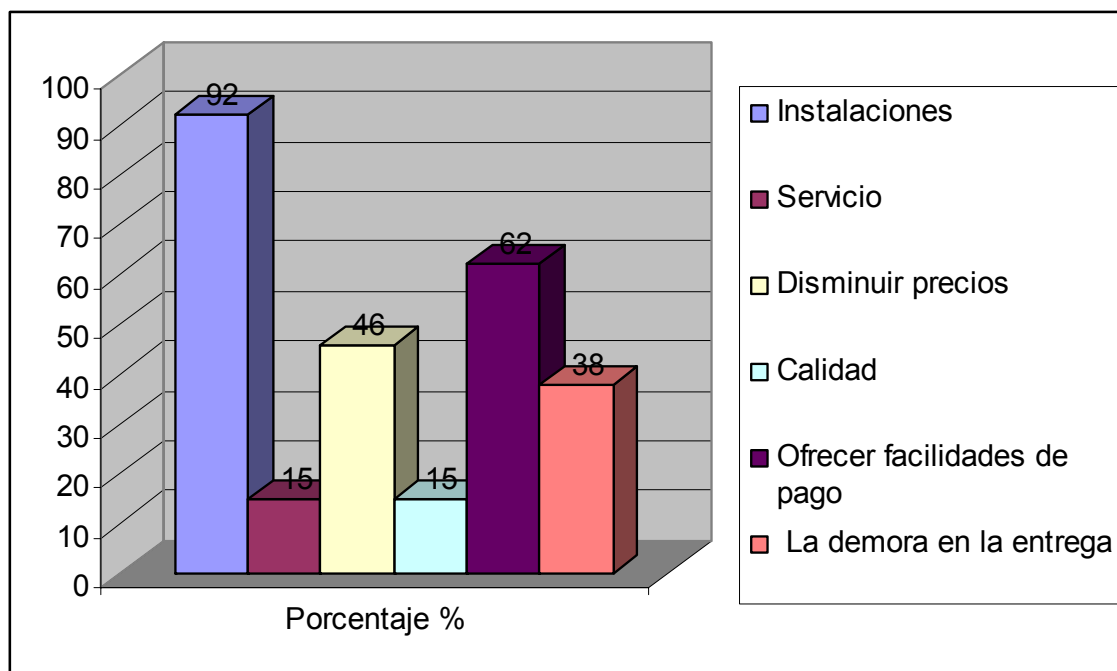


Aspectos en los que debe mejorar la empresa Luna Sánchez. Para el 92% de los clientes, el aspecto que debe mejorar Luna Sánchez, tiene que ver con sus instalaciones, tanto en ubicación como en el área de producción y parqueo, para el 62% reafirmaron que se trata de ofrecer facilidad y flexibilidad de pago. Solo el 15% coincidieron en dos aspectos referentes a la calidad en el servicio al cliente y la calidad de los productos. (Véase cuadro 17, Figura 5)

Cuadro 17. Aspectos en los que debe mejorar la empresa Luna Sánchez.

Aspectos a mejorar	Respuestas	Porcentaje %
Instalaciones	12	92
Servicio	2	15
Disminuir precios	6	46
Calidad	2	15
Ofrecer facilidades de pago	8	62
La demora en la entrega	5	38

Figura 5. Aspectos en los que debe mejorar la empresa Luna Sánchez.

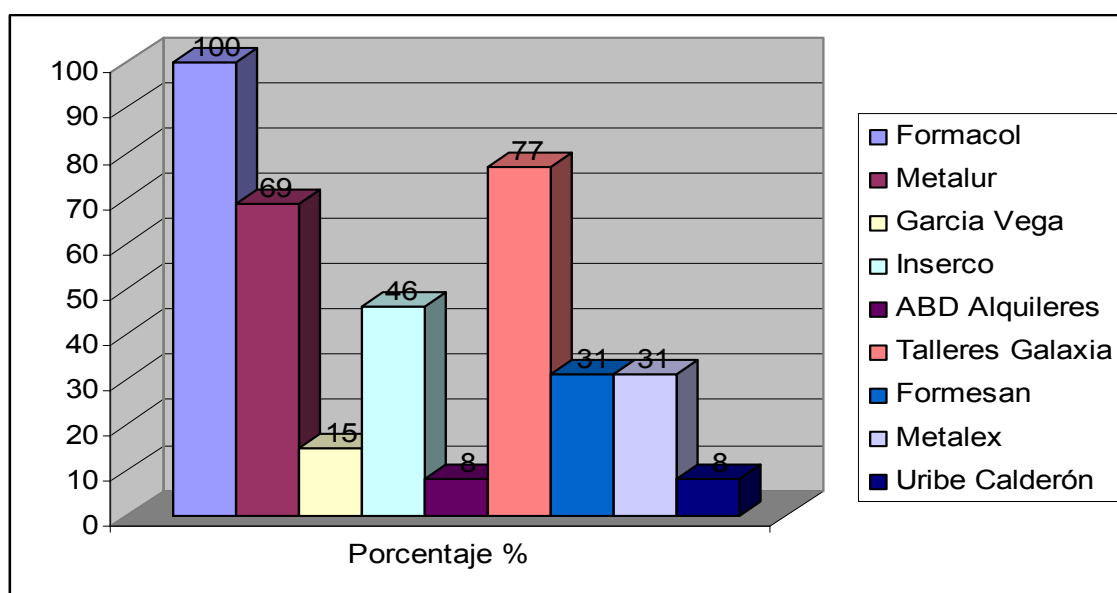


Empresas a quien ha acudido para adquirir sus productos y servicios. La empresa de mayor representatividad y posicionamiento según el 100% de los clientes asiduos es Formacol, le sigue en importancia Metalur, según lo afirman el 69% de ellas, principalmente en lo referente al servicio de alquiler de equipos. En el caso de la fabricación de equipos e implementos para la construcción, se refirieron a talleres Galaxia como la principal que han acudido al momento de requerir cualquier equipo, según lo afirmaron el 77% de los clientes. (Véase cuadro 18, Figura 6)

Cuadro 18. Empresas a quien ha acudido para adquirir sus productos y servicios.

Empresa	Respuestas	Porcentaje %
Formacol	13	100
Metalur	9	69
García Vega	2	15
Inserco	6	46
ABD Alquileres	1	8
Talleres Galaxia	10	77
Formesan	4	31
Metalex	4	31
Uribe Calderón	1	8

Figura 6. Empresas a quien ha acudido para adquirir sus productos y servicios.

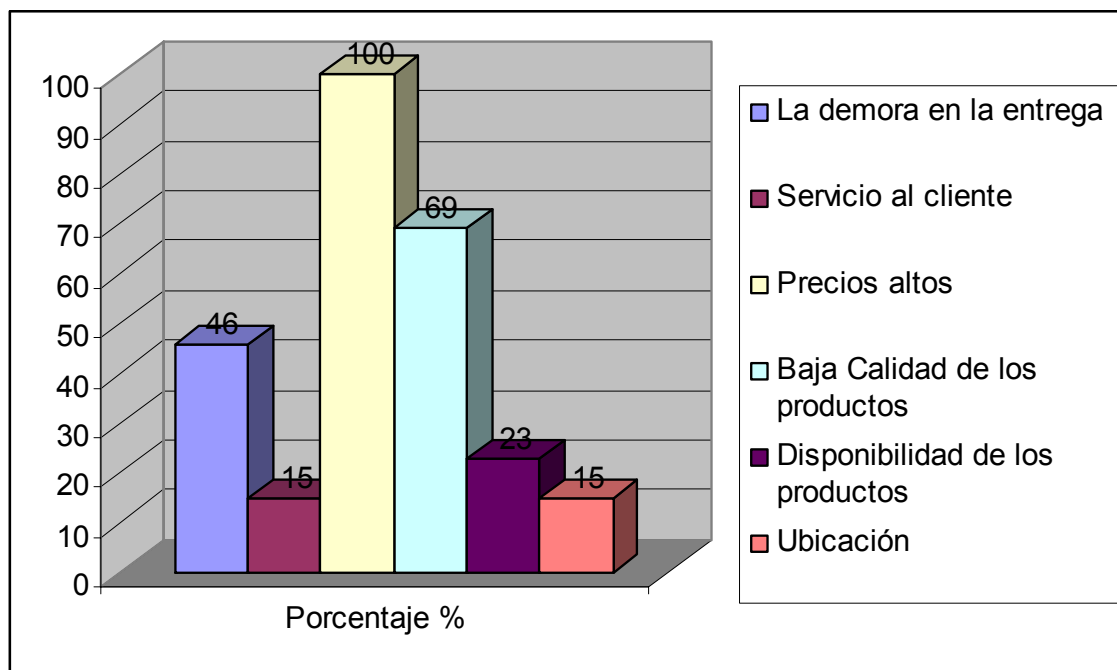


Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios. El 100% de los clientes asiduos, manifestaron en forma generalizada, que el aspecto negativo de las empresas competidoras son los precios altos, aprovechando el auge actual del sector de la construcción; para el 69% se refieren a la calidad de los productos que ofrecen. Tan solo el 15% manifestaron que un aspecto negativo es el mal servicio al cliente, para atender reclamos y resolver los problemas. (Véase cuadro 19, Figura 7)

Cuadro 19. Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios.

Aspectos Negativos	Respuestas	Porcentaje %
La demora en la entrega	6	46
Servicio al cliente	2	15
Precios altos	13	100
Baja Calidad de los productos	9	69
Disponibilidad de los productos	3	23
Ubicación	2	15

Figura 7. Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios.

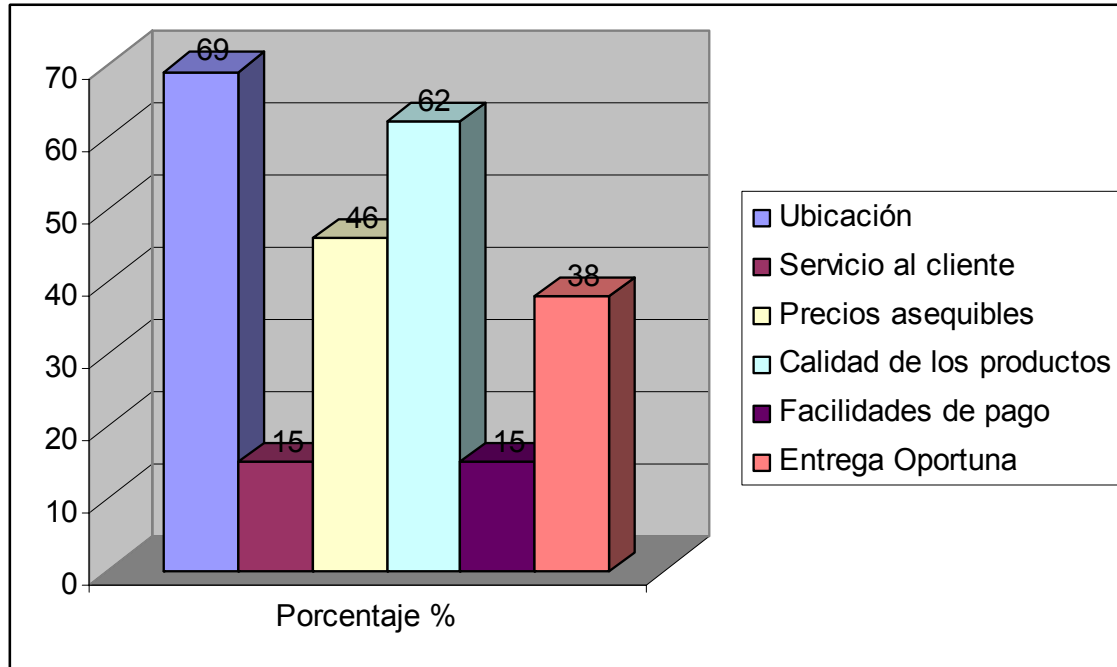


Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios. Para el 69% de los clientes, confirmaron que el aspecto positivo de la competencia de Luna Sánchez, es su ubicación, el 62% manifestaron que son la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Tan solo el 15% coincidieron que los aspectos más favorables son la facilidad de pago y el servicio al cliente. (Véase cuadro 20, Figura 8)

Cuadro 20. Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios.

Aspectos positivos	Respuestas	Porcentaje %
Ubicación	9	69
Servicio al cliente	2	15
Precios asequibles	6	46
Calidad de los productos	8	62
Facilidades de pago	2	15
Entrega Oportuna	5	38

Figura 8. Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios.

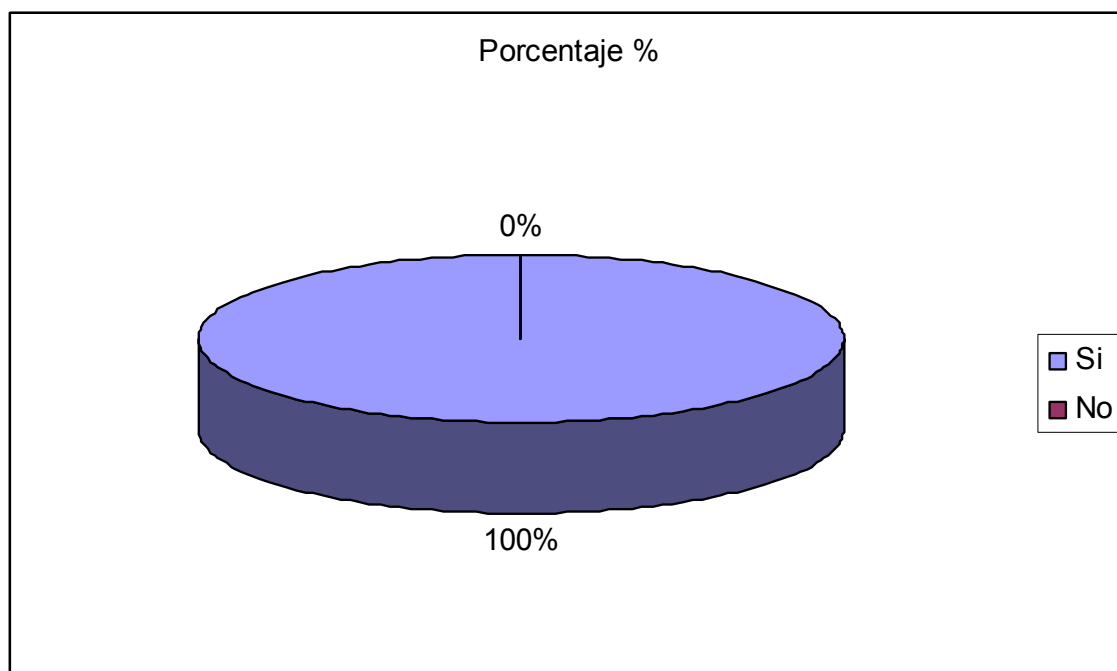


Opinión de las empresas sobre si recomendarían a Luna Sánchez. El 100% de los clientes asiduos, opinaron que estarían dispuestos a recomendar plenamente los productos y servicios que ofrece luna Sánchez, dado su plenitud y conformismo a otras instituciones que requieran de sus productos y servicios. (Véase cuadro 21, Figura 9)

Cuadro 21. Opinión de las empresas sobre si recomendarían a Luna Sánchez

Opinión	# Empresas	Porcentaje %
Si	13	100
No	0	0
Total	25	100

Figura 9. Opinión de las empresas sobre si recomendarían a Luna Sánchez



3.2.3 Estructura de la línea de productos y servicios. Luna Sánchez Ltda., es una empresa dedicada a la fabricación de maquinaria liviana, comercialización y reparación de maquinaria y formaletería para la industria de la construcción.

BLOQUERAS: Las bloquearas o vibro compactadoras estacionales son de estructura fuerte y de fácil accionar, construida especialmente para fabricar bloques y adoquines de alta calidad, utilizados en la industria de la construcción.

Las ventajas económicas que alcanzan estas maquinas son su bajo costo y su alta capacidad productiva por hora obteniéndose así ahorro de mano de obra y una mayor disponibilidad de producción.

En conjunto la producción de estas máquinas resulta racional y esmerada por sus moldes precisos con los que se eliminan averías y holguras perjudiciales, dando así un producto final uniforme, preciso y bien acabado. Se fabrican también moldes especiales las más solicitadas son:

Bloquera hidráulica BH 600 2t
Bloquera hidráulica BH 700
Bloquera cinva – lun
Bloquera mecánica B2000

- **ANDAMIOS:** Armazón provisional de tablones o vigas metálicas, que se colocan o se levantan delante de una fachada para facilitar la construcción, la reparación o la postura de muro o paredes. Estos se tienen de diferentes medidas para que el usuario pueda adaptarlo a sus necesidades. 1.20mt x 1.20mt.; 1.50mt x 1.20mt.7; 1.50mt x 0.80 cm.; 0.80 cm. x 2.00mt.
- **TABLONES:** Es una tabla grande y gruesa, que se utiliza junto con el andamio, para colocar materiales que se van a utilizar, o para pararse la persona que va a trabajar, su medida promedio es de 2.40mt x 0.40 cm.
- **ESCALERA DE TIJERA:** Serie de escalones en aluminio en forma de tijera, para subir y bajar. Se utiliza para facilitar arreglos en ciertas alturas.
- **FORMALETERIA:** Es un armazón en madera o metálica que la conforman:
- **LAS CERCHAS:** Es una regla de hierro con perfil determinado que sirve para soportar un conjunto de tablones y carga.
- **PARAL:** Es un madero horizontal u oblicuo que sostiene junto con las cerchas, tablones y carga, las cerchas tienen una longitud de 3mt, mientras que los paraleles tienen una longitud de 3, 4 y 5 metros.

- **TABLEROS:** Es una superficie plana formada por tablas unidas y aseguradas, se utilizan para soportar carga como: hierro, cemento, bloques, entre otros usos alternativos, sus medidas son: 1.40mt x 0.70cm.
- **TABLEROS BANDA:** Como el anterior, es una superficie plana que se utiliza para sostener concreto vertical. Sus medidas son: 1 .40mt X .40cm.
- **POLEAS COLGANTES:** Son dos ruedas metálicas acanaladas, se mueve sobre su eje, por la que corre dos cuerdas que sostienen un andamio y son formados por cerchas, tablonas, pasamanos y espaldar para dar seguridad, a los operarios.
- **CILINDROS Y CONOS: (PRUEBA DE CONCRETO)** Superficie cilíndrica que sirve para probar la calidad y resistencia del concreto, la prueba con conos, es inmediata, mientras que en cilindro, la prueba es a los 8 días.
- **CORTADORA DE ASFALTO:** Se utiliza para cortar y levantar el pavimento, actualmente el Instituto Nacional de Vías prohíbe ejecutar esta labor con porra o martillo hidráulico, ya que el reparcho se levanta porque la vibración que produce esta clase de maquinaria hace que el pavimento de los lados se afloje y el reparcho se levante nuevamente, por esta razón el alquiler de este equipo tenga mayor demanda.
- **CORTADORA DE LADRILLO:** Se utiliza para cortar ladrillo, mármol, piedra, cerámica, es muy rendidora y económica porque reduce el desperdicio de materiales y de agua. Tiene en depósito de agua en forma de bandeja que con un mecanismo especial va refrigerando el disco, dando así un excelente acabado a los materiales.
- **MEZCLADORA:** Es una máquina que sirve para mezclar concreto, arena, piedra pequeña, agua y agilizar el proceso de preparación de mezclas para la construcción.
- **ELEVADOR:** Es un aparato que sirve para subir materiales como cemento, ladrillo entre obras, y tiene como beneficio el ahorro de tiempo y mano de obra.
- **VIBRADOR:** Es un aparato que transmite vibraciones, y se utiliza especialmente para mezcla homogénea, donde su trabajo es evitar las /burbujas de aire.
- **VIBROCOMPACTADOR ZANJERO:** Como su nombre lo indica, este equipo tiene la función de vibrar y ajustar estructuras, esta diseñado para trabajos pesados como base de colocación de tuberías, es de alto rendimiento económico, rápido y eficiente.

- **PULIDORA:** Es una herramienta para pulir y cortar piezas.
- **SOLDADOR:** Es un instrumento que sirve para consolidar; unir o pegar, piezas metálicas.
- **TALADRO MANUAL:** Herramienta con que se agujerea hierros, paredes, madera, entre otros.
- **MANEJO DE CONCRETO:**

Mezcladoras de 1, 1 ½ Bultos
 Cilindros y conos para pruebas de concreto
 Cortadora para pisos
 Cortadora de ladrillo y cerámica
 Vibradoras eléctricas y a gasolina
 Elevadores

EQUIPOS DE COMPACTACIÓN

Vibro compactador standard
 Vibro compactador zanjero
 Apisonadores

FORMALETERÍA

Andamios tubulares
 Andamios colgantes
 Párales
 Roscas para párales
 Cerchas
 Formaleta para tubería de concreto

OTROS:

Máquina enderezadora de varilla

Figura 10 Catálogo de productos

CATALOGO DE PRODUCTOS

BLOQUERA



BLOQUERA. LAS BLOQUERAS VIBROC...INFO

COMPACTADOR



COMPACTADOR ESTA DISEÑADO PARA...INFO

MEZCLADORA



MEZCLADORA ESTA DISEÑADO PARA...INFO

MANEJO DE CONCRETO



MANEJO DE CONCRETO ELEMENTO IM...INFO

CORTADORA



CORTADORA IDEAL PARA CORTE DE...INFO

ELEVADOR



ELEVADOR EL FRENO GRADUABLE...INFO

FORMALETERIA



FORMALETERIA DATOS TECNICOS C...INFO

OTROS PRODUCTOS



OTROS PRODUCTOS EL ALTO TRAFIC...INFO

3.2.4 Participación en el mercado. De acuerdo al análisis de la competencia, Luna Sánchez, se ubica como la tercer empresa en el mercado de fabricación y comercialización, alquiler de maquinaria y equipos y formaletería para el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana representado en un 20% de participación. Factor que lo hace ver como la empresa de mayor crecimiento en los últimos dos años.

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

La empresa Luna Sánchez, en la actualidad maneja un canal directo o nivel de intermediación cero, es sencillo y eficiente, representa una fortaleza para la organización.

Además, mantiene en bodega equipos, maquinaria e implementos, y su vez hay un área que la destinan para la exhibición de éstos organizado y en detalle, todo para cumplir con los requerimientos de los clientes. Para el caso de la fabricación de algún equipo, posee un catalogo de equipos, diseñados algunos por ellos, que de acuerdo a la referencia ellos mandan a fabricar.

En el caso de equipos y maquinaria y formaleteras, tratan de no mantener inventarios, y en la medida en han cumplido con su vida útil son rematados al mejor postor para no tener obsolescencia en ellos y recuperar y renovará algunos de ellos. Para la entrega la institución cuenta con un vehiculo de su propiedad Para la entrega oportuna de sus productos, donde el costo esta implícito en el precio de venta. Para entregas dentro del perímetro urbano de Bucaramanga y su área metropolitana se envía un técnico por medio de él se les enseña el mantenimiento y funcionamiento de la maquinaria. Para fuera de Bucaramanga y su área metropolitana, se envía un manual o instructivo de mantenimiento y despiece.

3.2.6 Ventas. El éxito de la aplicación de las estrategias suele depender de la capacidad de organización y negociación, para vender los productos y servicios. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo la publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y las relaciones con los distribuidores.

De acuerdo información contable de los dos últimos años las ventas netas de pasaron de \$308.699.277 del 2.005 a \$483.203.597 en el 2.006, generando un incremento del 56.5%.

En el año del 2.005 la empresa Luna Sánchez, generó unas ventas netas totales de \$308.699.277, donde el 34% del total fue por venta y comercialización de

maquinaria y equipos, el 39% fue por alquileres y tan solo el 27% fue por concepto de mantenimientos. Ya para el año 2.006, las ventas se incrementaron en un 56,5%, alcanzando un total de \$483.203.597, donde el incremento y participación en cuanto a las ventas de maquinaria y equipos subió al 50% del total de las ventas, se mantuvo el alquiler con el 38% y bajo considerablemente el mantenimiento a un 12%(Véase Anexo D)

3.2.7 Precios. El gerente es el encargado de asignar los precios al producto y servicios que ofrece Luna Sánchez. El principal método en que se basa para la fijación de precios, es la de tener presente la competencia fuerte y a partir de los costos de producción y comercialización, más un margen de utilidad.

Las políticas de ventas, son;

Para personas naturales esporádicos, el pago es de estricto contado, para equipos y maquinaria y formaletería, en alquiler. Para clientes asiduos o permanentes, se les da un plazo máximo de 30 días.

Si se trata de maquinaria y equipos a fabricar tienen que dar el 50% de anticipo, para iniciar la producción, pagar el restante antes de la entrega, y se entrega máximo en 15 días.

Dado los altos volúmenes que facturan ciertas instituciones clientes, se manejan negociaciones especiales, que se parte de la política de manejar un margen bajo de ganancia pero que genere permanentemente facturación.

En el medio consideran los precios de los productos y servicios que ofrece Luna Sánchez relativamente altos, donde en primera instancia manejan unos costos de producción y comercialización altos y dos por que la experiencia y calidad cuesta, manifiesta la Gerencia.

3.2.8 Publicidad y promoción. Desde hace unos años Luna Sánchez no ha invertido y desarrollado estrategias de publicidad y promoción, solo manejan lo referente a cartas de presentación y un portafolio de productos, que no ha sido actualizado. Por lo anterior se califica como una debilidad para la empresa que no ve como esta herramienta sea útil en este tipo de productos y servicios, conformándose solo por el reconocimiento y experiencia que tienen ganado en este medio de la construcción.

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

El resultado de 1.7, se concluye que la auditoria de mercado es una debilidad alta, donde se evidencia fuerzas críticas como la estructura del mercado y el análisis de los clientes, los precios altos y la escasa publicidad y promoción que se hace para los productos y servicios y de la misma imagen de la empresa. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22 Matriz PCI - Auditoria de mercados

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Estructura del área de mercados	0.20	X				0.20
Análisis de los clientes	0.18	X				0.18
Estructura líneas de productos y servicios	0.15			X		0.45
Participación en el mercado	0.10			X		0.30
Canales de distribución	0.05			X		0.15
Ventas	0.10		X			0.20
Precios	0.12	X				0.12
Publicidad y promoción	0.10	X				0.10
TOTAL	1.00					1.70

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. Analiza la capacidad financiera de la empresa utilizando los índices financieros como son: Liquidez, endeudamiento, de actividad y rendimiento.

3.3.1 Índices Financieros. A continuación se presenta el análisis de los estados de resultados de los últimos años de Luna Sánchez

3.1.1.1 Razones de liquidez. Miden la capacidad que tiene la empresa, para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Establece la dificultad que presenta la compañía para pagar sus pasivos corrientes

➤ **La razón corriente,** Resulta de dividir el activo corriente sobre el pasivo corriente. La razón corriente paso de \$7,84, para el 2.005, a \$1,93 en el 2.006. Esto quiere decir, que por cada peso que la empresa debía a corto plazo, tenía el 2.005 \$7,84 y en 2.006 \$1,94, bajando su nivel de liquidez 4 veces, resultante que para el año 2.005, la cartera o cuentas por cobrar eran de tan solo \$ 25.350.486, y en el 2.006 subió a \$47.508.121, y además se adquirieron obligaciones financieras por \$35.910.670

➤ **Prueba ácida:** Este indicador muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias en inventarios. Luego el año 2.005, se mantuvo su nivel de liquidez de \$7,84 y en el 2.006 cerro con \$1.51. Es decir que por cada peso que se debe en el corto plazo, se cuenta para su cancelación inmediata con \$7,84 y \$1,51, en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

➤ **Capital de trabajo:** El siguiente resultado indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso de que tuvieran que ser cancelados inmediatamente. Para el 2.005, la empresa quedaría con \$50.719.012 y para el 2.006 con \$56.651.863.

3.3.1.2 Razones de endeudamiento. Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que forma participa los acreedores dentro del financiamiento de la compañía. De la misma manera tratamos de establecer el riesgo que corren tales acreedores, y los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. Resultante que sale de dividir el pasivo total sobre los activos totales.

Este indicador muestra que los acreedores son dueños del 59,2% en el año 2.005 y paso al 63% en el 2.006. Es necesario aclarar que a los dueños de la compañía les sale más económico endeudarse debido a la alta tendencia inflacionaria y que muchas veces supera la tasa de intermediación.

Es necesario de igual manera aclarar que en el 2.006 se nota un aumento considerable en el nivel de endeudamiento del 63%, pero esto se debe a que adquirió un crédito nuevo, pero se mantiene en los niveles mínimos con capacidad para adquirir más compromisos.

3.3.1.3 Razones de actividad. Trata de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

➤ **Rotación de cartera:** Resulta de dividir las ventas a crédito sobre las cuentas por cobrar. Este indicador dice que las cuentas por cobrar giraron 12,218 veces en el año 2.005, es decir que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 12,18 veces durante el mismo periodo. En el 2.006, bajaron a 10,17 veces, razón por la cual se aumentaron las cuentas por cobrar

El balance general y el estado de resultados de Luna Sánchez, se encuentran de acuerdo con los principios contables aceptados, muestran que a corte de Diciembre 31 de 2006 la empresa es estable económicamente, la empresa ha generado utilidades.

3.3.1.4 Razones de rendimiento. Denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

➤ **Margen bruto:** Resulta de dividir la utilidad bruta sobre las ventas netas. Este indicador precisan que la empresa Luna Sánchez, pasó de un nivel de 60,2% en el 2.005 a 48,7% en el 2.006, nivel considerado alto. Lo anterior equivale a decir, que por cada peso vendido genero una utilidad bruta de \$0, 60 centavos en el 2.005 y paso de generar \$0,49 centavos de utilidad en el 2.006.

➤ **Margen operacional:** Este indicador resulta de dividir la utilidad operacional sobre las ventas netas. Significa que la utilidad operacional correspondió a un 7,34% en el 2.005, de las ventas netas u a un 5,6% en el 2.006. Lo anterior equivale a decir que por cada peso vendido generó \$0. 073 centavos de utilidad operacional descontados todos los egresos y de \$0.056 centavos en el 2.006.

➤ **Rendimiento del patrimonio:** Corresponde de dividir la utilidad neta sobre el patrimonio, pasó de 12,18% en el año 2.005 a 12,34% en el 2.006. Quiere decir que los socios o dueños de Luna Sánchez, obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 53,34% y 33,48% respectivamente, en los dos últimos años analizados.

➤ **Rendimiento del activo total:** Resulta de dividir la utilidad neta, sobre los activos brutos totales, que significa que cada peso invertido en activos generó n margen del 12,18% en el 2.005 a 12,34% en el 2.006.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las razones financieras básicas calculadas con base en el balance general a 31 de Diciembre de 2006 y 2.005 de La empresa Luna Sánchez. (Véase cuadro 23)

Cuadro 23 Razones financieras básicas

Indicadores	2,005	2,006
LIQUIDEZ		
Razón corriente	\$7,84	\$1,93
Prueba ácida	\$7,84	\$1,51
Capital de trabajo	\$50,719,012	\$56,651,863
ENDEUDAMIENTO		
Nivel de endeudamiento	59,20%	63%
ACTIVIDAD		
Rotación de cartera	12,18 veces	10,17 veces
Rotación de inventarios		10,34 días
RENTABILIDAD		
Margen bruto de utilidad	60,20%	48,70%
Margen operacional	7,34%	5,60%
Rendimiento del patrimonio	53,34%	33,48%
Rendimiento del activo	12,18%	12,34%

Fuente: Luna Sánchez. Balance general a 31 de Diciembre de 2.005 y 2006.

3.3.2 Matriz PCI – Auditoría financiera. La matriz PCI, para la auditoría financiera se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24 Matriz PCI - Auditoría financiera

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Razones de liquidez	0.35		X			0,70
Razones de endeudamiento	0.25				X	1,00
Razones de actividad	0.15			X		0,45
Razones de Rendimiento	0.25		X			0,50
TOTAL	1.00					2,65

Al realizar el análisis del de la empresa Luna Sánchez al cerrar el año 2007 mediante el cálculo de las razones financieras, se concluye que su posición financiera representa una fortaleza menor (2,65) debido a sus índices de endeudamiento y actividad.

3.4 AUDITORIA OPERATIVA

“La función de producción y operativa de una empresa consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios”²⁰. El análisis de las operaciones que transforman los insumos en bienes o servicios comprende cinco funciones o áreas de decisión: procesos, distribución de planta, capacidad, fuerza de trabajo, calidad, seguridad industrial.

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

3.4.1 Procesos. Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de fabricación y comercialización de los equipos y maquinaria, para ser utilizados en el ramo de la construcción. El análisis incluye elección de tecnología, distribución de áreas e instalaciones, análisis de flujo de procesos, ubicación de instalaciones, equilibrio de las líneas de producción, control de procesos y análisis de transportes.

La empresa Luna Sánchez, no cuenta en la actualidad con la descripción detallada por escrito en un manual de los procesos de fabricación de la maquinaria, solo se cuenta con manuales instructivos de manejo y ensamble de éstas, para su instalación.

Desde el punto de vista del área técnica y de servicios, actualmente Luna Sánchez Ltda., ha tenido que enfocarse más a producir equipos, y al mercado de alquiler, ya que el servicio de mantenimiento y reparación se ha desestimulado teniendo en la mira reducir la nómina del personal por razones de la crisis económica del país o redireccionar los servicios con sus cualidades y defectos, atendiendo los cambios y requerimientos especialmente del sector de la construcción. En la actualidad la empresa no ha realizado estudios de métodos, organización y tiempos, generando problemas en el correcto manejo de los procesos.

La disponibilidad de equipo de alta tecnología como: tornos, cizalla, taladro, sin fin, cepillo, pulidoras, fratazadoras, troqueladora, soldadores y demás maquinaria para la metalmecánica. Son muy importantes para el mejoramiento y la calidad de los productos, lo que representa una oportunidad para la compañía ante un ambiente altamente competitivo y de permanentes cambios, se requieren que estos factores

²⁰ Op cit. DAVID, Fred David, página 175.

que permitan mantener un nivel adecuado de competitividad y permanencia en el mercado.

Sin embargo, algunas máquinas necesitan ser reemplazadas, porque ya han cumplido con su vida útil. Además la empresa en términos generales, posee un nivel tecnológico medio y muy artesanal, este factor puede convertirse en una debilidad al momento de entrar a competir con otras de mayor nivel tecnológico, si desea ampliar mercados o niveles de producción. La empresa tiene un programa de mantenimiento preventivo y correctivo tanto para los equipos y maquinaria que tiene para el proceso de fabricación, como para los disponibles para su alquiler, donde se lleva una hoja de vida de cada una de ellas y su respectivo responsable de la misma.

Una de las preocupaciones de Luna Sánchez Ltda., es la ampliación de la planta de producción de maquinaria, el actual, está dotado con 60% de maquinaria importada y un 40% con maquinaria diseñada y fabricada en la misma empresa, esto con el fin de obtener mayores rendimientos y eficiencia en la producción de implementos y maquinaria para la construcción, ajustando su capacidad tecnológica y económica, buscando ofrecer productos terminados de la más alta calidad que se ofrece en el sector de la construcción, en auge en la década del 80 y los primeros años del 90.

Los productos alquilados por la empresa son de alta calidad, se busca mantener la uniformidad en los diferentes procesos que controlan la calidad mediante la escogencia de materiales óptimos así mismo cuando llegan de alquiler se les proporcionan un buen mantenimiento.

Los inventarios se realizan mensualmente; se llevan de 2 maneras: en un Kárdex en forma manual y en el programa de contabilidad (Sistem Hoause), se va descargando y cargando a su vez, los materiales. Al final del año, se realiza el conteo general en la compañía, el cual se hace con todos los empleados para la verificación y actualización de datos.

A cada empleado se le entregan sus herramientas de trabajo como son pulidoras, soldadores, herramientas varias, equipos de seguridad lo cual se les entrega inventariado, con una orden de aceptación del empleado el cual firma en constancia de lo recibido, una copia queda en poder del empleado y otra copia pasa a contabilidad, lo cual es revisado al final de año cuando se hace el inventario anual.

3.4.2 Distribución de Planta. Tanto para el área administrativa y operativa, Luna Sánchez tiene un local de dos piso que consta de un área total 2.100 metros, cuadrados, en arrendamiento, que se encuentra ubicada en una zona de amplio flujo vehicular, donde se dificulta principalmente en horas pico, el cargue y descargue de los equipos. El área de cargue y descargue es de tan solo 80

metros cuadrados, es incomodo, ya que debe albergar vehículos tipos pesado y genera impacto al área de administración por el alto ruido que generan equipos y trabajadores.

Por otra parte la sala de exhibición de la maquinaria y equipo, y formaletería, se encuentra en el segundo piso, donde no genera impacto, no se observan adecuadamente éstos, sin ninguna técnica d exhibición y orden, además se encuentra junto a la planta de producción donde el ruido es permanente de los equipos que son utilizados para la fabricación.

Las instalaciones tiene separadas el área de administración con el área operativa, hay suficientes baños y lavamanos, bien distribuidos y diferenciados para cada área, el sitio es permanentemente limpio, y existe disponibilidad de una área de cargue y descargue. Sin embargo, solo se cuenta con una sola entrada de equipos, e insumos y de productos terminados, no hay un área de empaque y embalaje independiente del área de procesos. El punto de exhibición y venta o bodega, es muy pequeño e incomodo donde no se puede mantener variedad y cantidad de los productos, su altura es adecuada.

3.4.3 Capacidad. Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, la capacidad de producción máxima mensual, utilizando su plena capacidad es la de fabricar 8 maquinas mensuales y más de 1.200 paraleles, cerchas o andamios. Para este caso se tiene un sistema de producción por orden de pedido, atendiendo los requerimientos de los clientes en cuanto a tamaño y capacidad especiales.

Con relación a capacidad de alquiler se cuenta en la actualidad en la sala de exhibición o punto de venta con 74 maquinas para alquiler y 5.000 metros de formaletería

3.4.4 Fuerza de trabajo. La mano de obra de Luna Sánchez, está conformado por: 2 ensambladores (indirecto), 8 operadores de maquinaria, 2 Ensambladores (indirectos), 1 mecánico y 1 bodeguero, es suficiente para la producción actual, esta mano de obra posee un alto grado de experiencia. En caso de temporadas altas, la empresa subcontrata, a personal extra que ha trabajado en periodos anteriores, el cual cuenta con hojas de vida suficientes. Esta variable representa para Luna Sánchez una fortaleza fuerte, por que el personal es altamente calificado, con experiencia y que lleva varios años con la compañía, y su alto grado de conocimiento de su oficio y profesión.

3.4.5 Calidad. Las decisiones de calidad pretenden garantizar, los mejores productos y servicios producidos. Las decisiones específicas de calidad incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y controles de producción y costos.

Actualmente la calidad se concibe como una necesidad para las empresas, dado que les permite mejorar en todos los aspectos, los cuales conllevan al cumplimiento de las metas y objetivos que se planearon. La empresa procura tener un excelente servicio al cliente y productos que satisfagan plenamente a las necesidades, gustos y preferencias de los distinguidos clientes.

Para la selección de los proveedores, el primer criterio utilizado es la calidad de materias primas e insumos requeridos, en segunda instancia el servicio que ofrecen y los precios y condiciones de pago como últimos parámetros. Pero no utiliza controles de calidad o un sistema de gestión de calidad actual lo cual representa una fortaleza baja. Por otra parte, de acuerdo a la encuesta realizada a los clientes actuales de Luna Sánchez, el 69% calificó la atención y servicio al cliente con un nivel de excelencia, factor favorable para las intenciones futuras de la compañía.

3.4.6 Seguridad Industrial. Es el conjunto de actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. El trabajador, además, cuenta con su dotación respectiva para realizar sus labores, como casco, botas con puntera de acero, gafas, caretas, guantes, botas para cemento con puntera de seguridad, y el uniforme, adecuados para el trabajo diario, ésta última son dadas cada 4 meses.

3.4.7 Perfil de capacidad interna PCI – Auditoria Operativa. La matriz PCI, para la auditoria operativa o de producción, se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El análisis muestra que la auditoria de producción representa una fortaleza menor con un resultado promedio de (2.50), debido a que la empresa cuenta con una buena capacidad utilizada del 63% de producción, la cultura y filosofía de calidad, una excelente fuerza de trabajo disponible, y las mínimas condiciones de seguridad en el trabajo. (Véase cuadro 24)

Cuadro 25. Matriz PCI - Auditoria Operativa

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Procesos	0.30		X			0.60
Distribución de planta	0.20		X			0.40
Capacidad	0.15			X		0.45
Fuerza de trabajo	0.10			X		0.30
Calidad	0.15			X		0.45
Seguridad industrial	0.10			X		0.30
Total	1.00					2.50

3.5 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

Estudia la capacidad del talento humano, al personal vinculado a Luna Sánchez lo relacionado con: la cantidad de personal, el perfil del mismo, el nivel de escolaridad, su nivel de capacitación, condiciones del trabajo, programas de capacitación y clima laboral. El adecuado manejo de los factores relacionados con la gestión del talento humano debe estar dirigido a consolidar un ambiente laboral saludable, en el que trabaje un ser humano satisfecho, capacitado, entusiasta, comprometido y leal a la empresa.

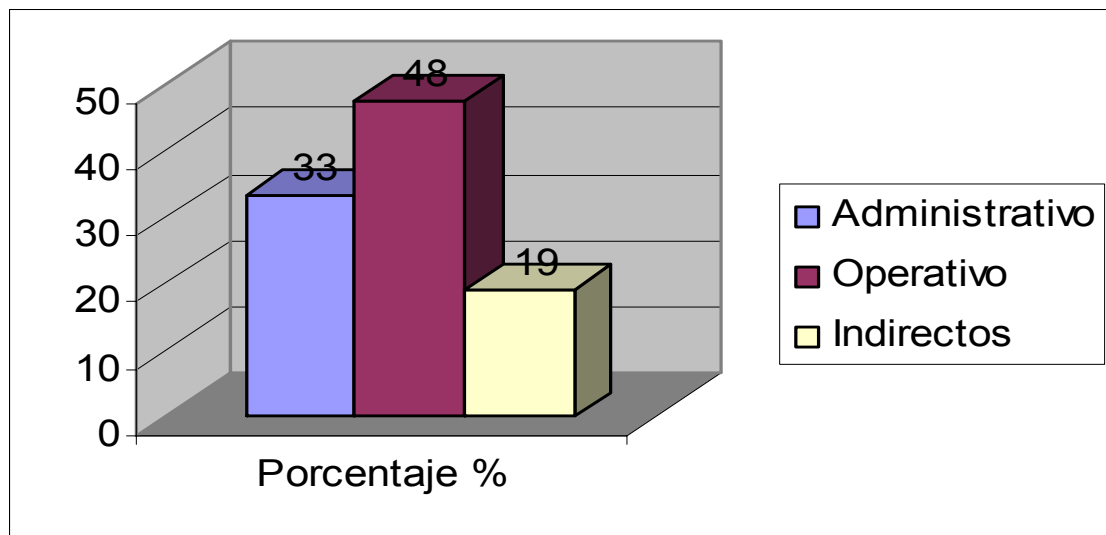
Con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en el área de personal, se diseño un instrumento de recolección de información, el cual se muestra en el Anexo D.

3.5.1 Cantidad de personal. En la actualidad Luna Sánchez posee un total de 21 empleados, de los cuales 17 son directos y 4 indirectos, es decir a contrato especial, distribuidos de la siguiente forma, 7 son del área administrativa y 14 en el área operativa. (Véase cuadro 26, Figura 11)

Cuadro 26 Distribución de los empleados por cantidad y clase

Clase de empleado	Frecuencia	Porcentaje %
Administrativo	7	33
Operativo	10	48
Indirectos	4	19
Total	21	100

Figura 11 Distribución de los empleados por cantidad y clase



Las fuentes de reclutamiento utilizado por la gerencia se realizan por medio de recomendaciones de personas conocidas por la empresa y por bolsas de empleo. El proceso de selección, dependiendo de cada cargo, se hace una entrevista directa por parte de la gerencia, se comprueban referencias y en algunos casos se hace pruebas de manejo de equipos y maquinaria. Le indican la remuneración y las condiciones de pago, si el trabajador acepta y desea entrar a laborar, verbalmente, se le dan a conocer algunas normas internas y horario de trabajo.

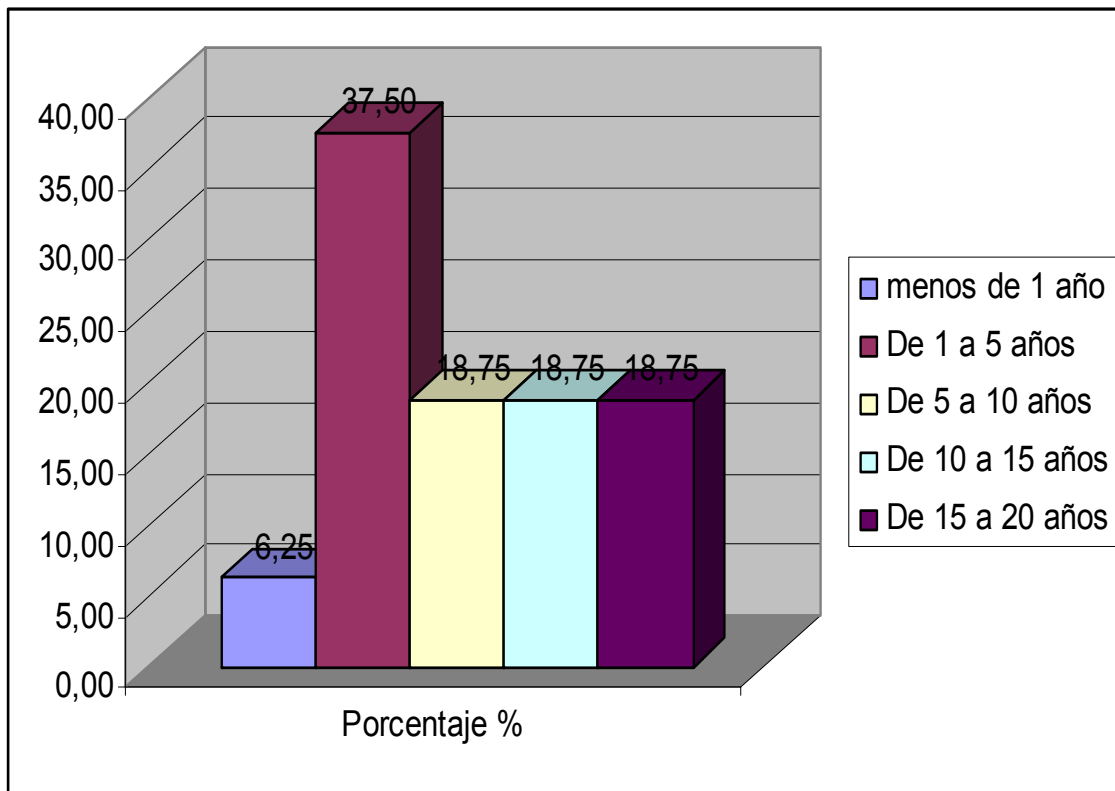
De acuerdo al instrumento aplicado a los trabajadores de la empresa, el 37.5% de ellos, vienen laborando con Luna Sánchez desde hace tiempo, entre 1 a 5 años

Para el 18,75%, tiene laborando con la empresa entre 5 a 20 años, factor favorable, de acuerdo a la estabilidad y grado de experiencia de la gran mayoría de sus trabajadores. (Véase cuadro 27, Figura 12)

Cuadro 27 Antigüedad de los trabajadores de Luna Sánchez

Antigüedad del empleado	Frecuencia	Promedio	Porcentaje %
menos de 1 año	5	5	6,25
De 1 a 5 años	10	30	37,50
De 5 a 10 años	2	15	18,75
De 10 a 15 años	2	15	18,75
De 15 a 20 años	2	15	18,75
Total	21	80	100,00

Figura 12 Antigüedad de los trabajadores de Luna Sánchez

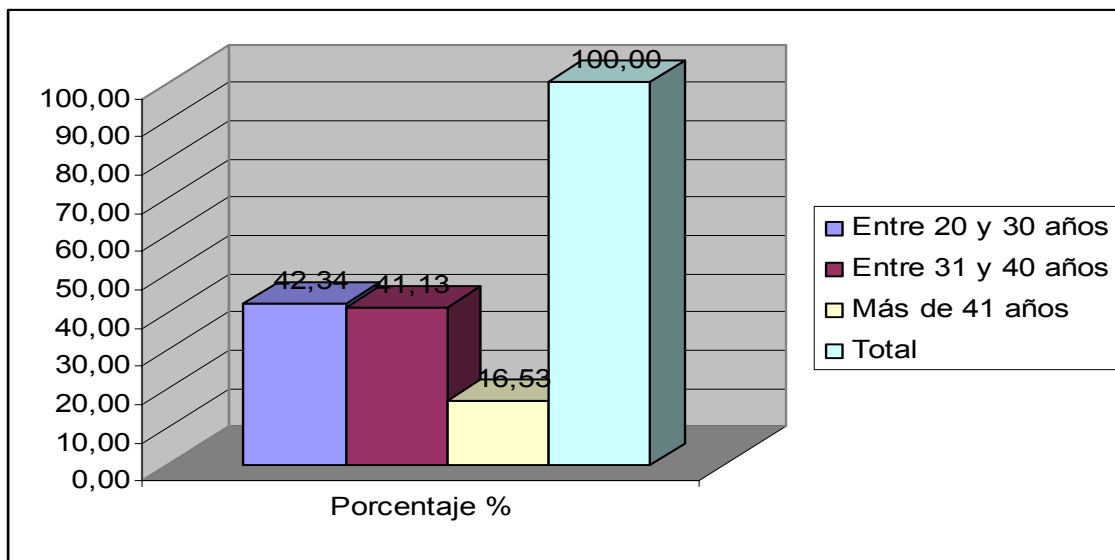


El promedio general de edad de los trabajadores de Luna Sánchez es de 35 años, que sumados a la experiencia es indiscutible la fortaleza que hay en el factor interno del recurso humano. (Véase cuadro 28, Figura 13)

Cuadro 28 Edad promedio de los trabajadores de Luna Sánchez

Edad del empleado	Frecuencia	Promedio	Porcentaje %
Entre 20 y 30 años	9	315	42,34
Entre 31 y 40 años	6	306	41,13
Más de 41 años	6	123	16,53
Total	21	744	100,00

Figura 13 Edad promedio de los trabajadores de Luna Sánchez



4.5.2 Perfil del trabajador. La identificación explícita y sistemática de las funciones de cada cargo, así como el perfil requerido del aspirante o empleado facilita la elección del personal y garantiza en parte un buen desempeño del trabajador escogido.

En la empresa Luna Sánchez, en la actualidad no se cuenta con una descripción específica de los cargos, no existe un manual de funciones, por lo tanto no se conocen las características de competencias laborales que debe poseer un aspirante a ocupar el cargo, este aspecto se presenta como una debilidad, sin embargo podría llegar a representar una gran debilidad en un proceso de crecimiento y consolidación de la empresa

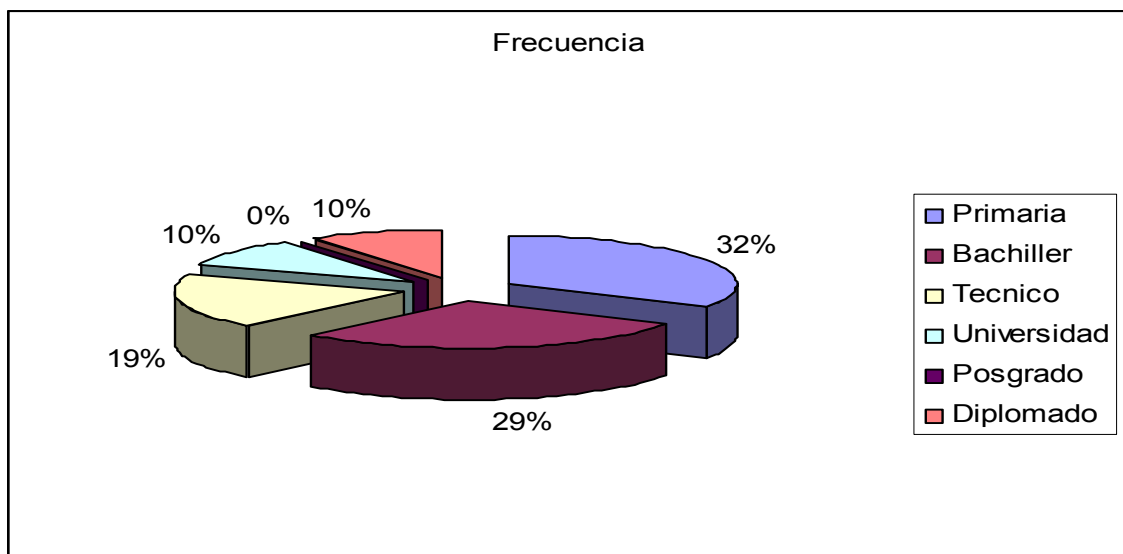
3.5.3 Nivel de escolaridad. De acuerdo con los datos registrados del instrumento aplicado a los trabajadores de la empresa, el nivel de escolaridad está igualmente reflejado a la posición jerárquica de la empresa, es así que 4 tienen estudios superiores y 2 Universitarios y 2 con Diplomados, 4 tienen una carrera técnica, y tan solo el 33.33%, es decir 7 tienen un nivel de escolaridad de primaria.

Lo anterior, se demuestra que es una fortaleza, donde cada cargo está perfilado de acuerdo a un nivel de educación y formación. (Véase cuadro 29, Figura 14).

Cuadro 29 Nivel de escolaridad

el de educación	Frecuencia	Porcentaje %
Primaria	7	33,33
Bachiller	6	28,57
Técnico	4	19,05
Universidad	2	9,52
Postgrado	0	0,00
Diplomado	2	9,52
Total	21	100,00

Figura 14 Nivel de escolaridad



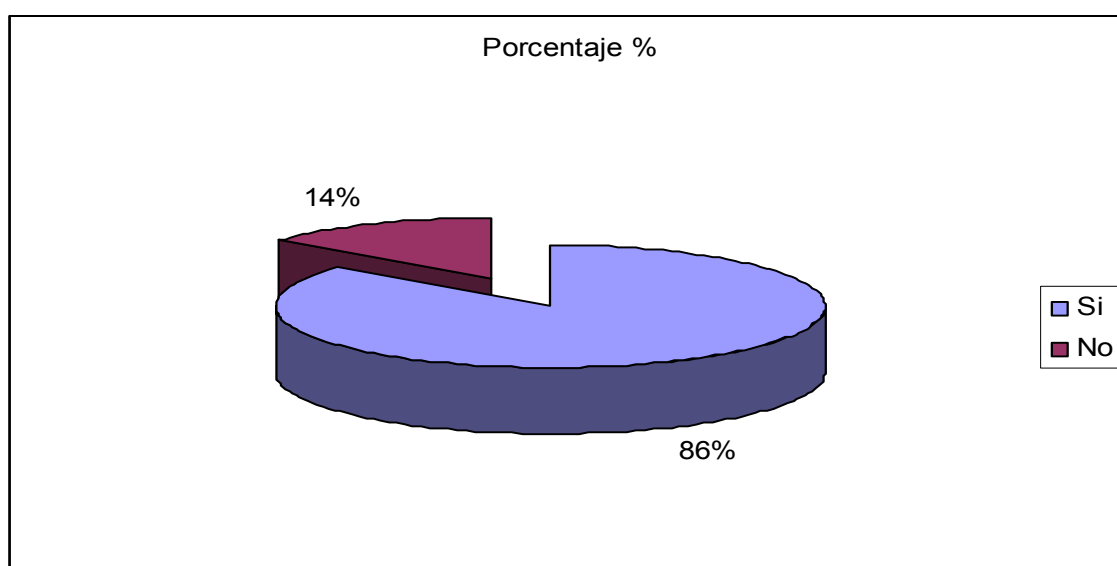
3.5.4 Condiciones de trabajo. Las condiciones en las que se realizan sus labores diarias, no solo influyen en la productividad y rendimiento profesional, sino que son determinantes en la misma calidad de vida de los empleados. Una organización productiva segura y saludable, contribuye al bienestar de las personas que la integran y a su propia capacidad competitiva.

Para medir las condiciones de trabajo en Luna Sánchez, se aplicó un instrumento al personal, en donde el 85,71%, manifestaron que si cuentan con los instrumentos y elementos necesarios para realizar su trabajo. (Véase cuadro 30, Figura 15)

Cuadro 30. Herramientas de trabajo

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Si	18	85,71
No	3	14,29
Total	21	100,00

Figura 15 Herramientas de trabajo

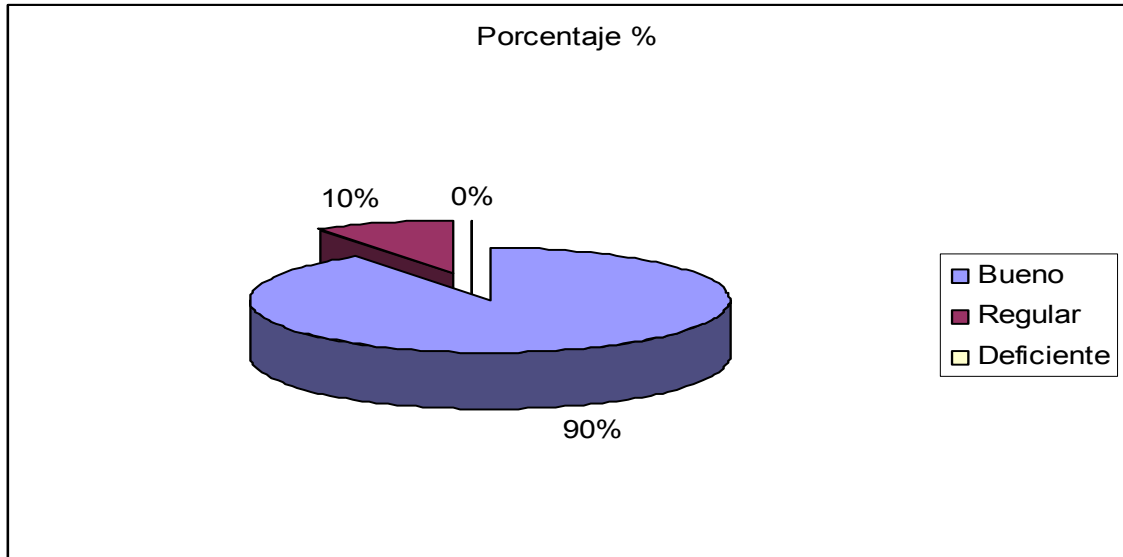


Otro aspecto analizado, fue su entorno de trabajo, el cual para el 90,5% califican su entorno como bueno. (Véase cuadro 31, Figura 16)

Cuadro 31 Entorno de trabajo

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	19	90,48
Regular	2	9,52
Deficiente		0,00
Total	21	100,00

Figura 16 Entorno de trabajo



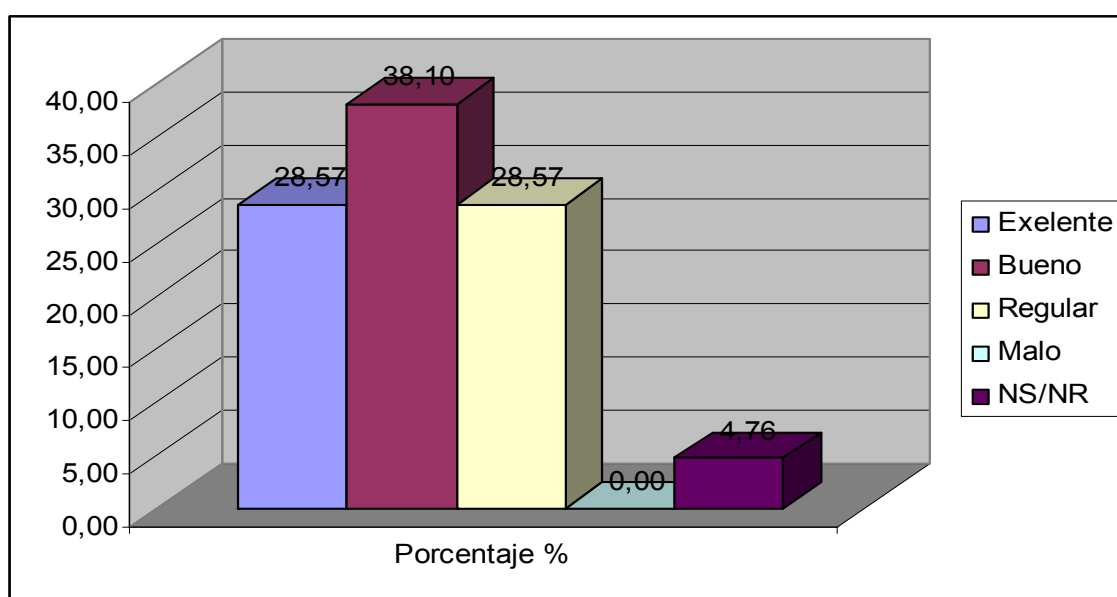
3.5.5 Programas de capacitación. Este factor para la empresa Luna Sánchez, es considerado como una debilidad, debido a que el personal no se les programa capacitaciones, ni actualizaciones tanto en aspectos propios de su cargo como de otras áreas, como es calidad de vida, motivación, liderazgo, entre otras, ya no se cuenta con la cultura y directriz de la actual gerencia.

3.5.6 Clima laboral. El clima laboral, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esta relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Para medir el clima laboral se aplicó un instrumento al personal de la empresa, en donde para el 38,10% de ellos califican el clima laboral como bueno, y el 28,57% como excelente, esto es debido a que el personal tiene claro las responsabilidades de su cargo, y saben el espacio y el tiempo en donde se debe trabajar y descansar. Además el gerente está en constante comunicación con ellos, intentando motivarlos para que realicen sus labores, para que se capaciten y tengan sentido de pertinencia con la empresa y así crear un ambiente de trabajo agradable. (Véase cuadro 32, Figura 17)

Cuadro 32 Clima laboral en Luna Sánchez

Clima laboral	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	6	28,57
Bueno	8	38,10
Regular	6	28,57
Malo	0	0,00
NS/NR	1	4,76
Total	21	100,00

Figura 17 Clima laboral en Luna Sánchez

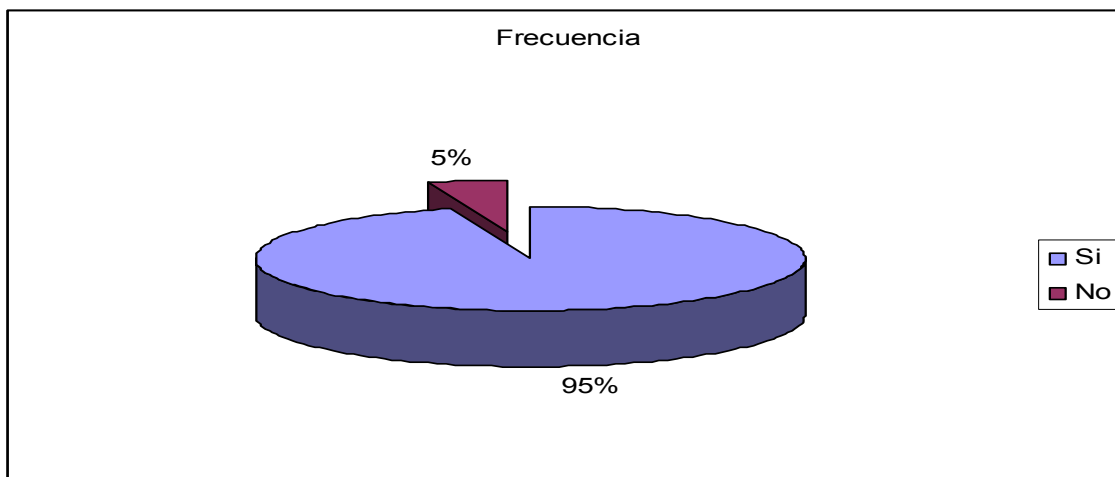


Por otra parte, en los últimos años, la empresa realiza jornadas de integración al personal, según lo reafirman el 95% de los trabajadores. (Véase cuadro 33, Figura 18)

Cuadro 33 Integración al personal

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Si	20	95,24
No	1	4,76
Total	21	100,00

Figura 18 Integración al personal



3.5.7 Perfil de capacidad interna - Auditoria del talento humano. La matriz PCI, para la auditoria de talento humano se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El perfil de capacidad interna de la auditoria del talento humano, se considera como una debilidad, con un resultado de 2.3, debido a que tiene dificultades con relación a que no cuenta por escrito con la descripción y perfil de cargos y manual de funciones, además no cuentan con programas de capacitación. (Véase cuadro 34)

Cuadro 34 Matriz PCI Auditoria del talento humano.

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Cantidad de personal	0.15			X		0.45
Perfil del trabajador	0.20	X				0.20
Nivel de escolaridad	0.20			X		0.60
Condiciones de trabajo	0.15			X		0.45
Programas de capacitación	0.15	X				0.15
Clima laboral	0.15			X		0.45
Total	1.00					2.30

3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO O PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI

La matriz de evaluación de factor interno PCI se elaboró contando con la participación activa del personal de la empresa Luna Sánchez y los autores del proyecto, a través de la siguiente metodología

3.6.1 Selección del grupo estratégico. El grupo estratégico fue conformado por gerente y sub. gerente de la empresa, un empleado del área operativa y los dos autores del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

3.6.2 Lluvia de ideas. Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración los diferentes variables de los factores o capacidades internas que más incidía considerablemente en la empresa Luna Sánchez, por lo que se consideraron las siguientes variables: (véase cuadro 35)

Cuadro 35 Variables de la Auditoría Interna

Factor	Variables
Auditoría Gerencial	Planeación, Organización, Dirección, Control
Auditoría de Mercados	Estructura del área de mercadeo Análisis de los clientes Variedad de productos Participación en el mercado Canales de distribución Ventas Precios Publicidad y promoción
Auditoría Financiera	Índices Financieros Razones de Liquidez, Razones de Endeudamiento Razones de Actividad Razones de rendimiento,
Auditoría de Producción	Proceso, Distribución de planta, Capacidad, Fuerza de trabajo, Calidad, Seguridad Industrial

Auditoria del Talento Humano	Cantidad de Personal, Perfil del personal, Nivel de escolaridad, Condiciones de Trabajo, Programa de capacitación, Clima Laboral
-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I. Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz tal como lo menciona Fred David

Paso 1. Identificar las fortalezas y debilidades.

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

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

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

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

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1
Puntaje máximo: 4
Promedio: 2.5

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

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

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

El resultado total de la auditoria interna, es de 2.18, representado en un debilidad para la empresa Luna Sánchez, ya que esta calificación esta por debajo del promedio del 2.50, donde se refleja en los factores de gerencia, mercados y el talento humano. (Véase cuadro 36).

Cuadro 36 Matriz PCI. Auditoria Interna

Factor	Ponderación	Calificación	Resultados
Gerencia	0.20	1.75	0.35
Mercados	0.20	1.70	0.34
Financiera	0.20	2.65	0.53
Producción	0.20	2.50	0.50
Talento humano	0.20	2.30	0.46
Total	1.00		2.18

5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta el diagnóstico interno, realizado a la compañía Luna Sánchez y el análisis de las fuerzas externas del medio del sector, se procede a formular el direccionamiento estratégico. Comprende en esta etapa formular la Visión, Misión, y los principios y valores corporativos.

La visión, misión y los principios corporativos se formularon en conjunto con la gerencia, colaboradores y autores del proyecto, quienes conforman el grupo estratégico.

5.1 MISIÓN CORPORATIVA

Se refiere al campo de acción de la empresa, declaración que distingue a una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una empresa.

Se recomienda que la misión comprenda:

1. Defina qué es la organización.
2. Sea lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento.
3. Distinguir una compañía de las demás.
4. Ser formulada en términos claros que se pueda entender en toda la empresa.

La misión de una empresa, debe hacer explícito los fundamentos y principios que la guían, indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos de la empresa y lograr su visión organizacional. A continuación se propone la Misión de Luna Sánchez, Ltda.

MISIÓN DE LUNA SÁNCHEZ LTDA

“Luna Sánchez Ltda., es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización, alquiler y reparación de maquinaria y formaletería para la industria de la construcción, buscamos la conservación y desarrollo integral de la empresa, obteniendo beneficios adecuados que permitan el bienestar de los clientes, trabajadores, accionistas y comunidad en general, guiando sus acciones con responsabilidad social para continuar siendo líderes en calidad y eficiencia en el mercado”.

4.2 VISIÓN CORPORATIVA

Es una declaración empresarial amplia por ideas generales que dan el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro, sirve como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

La Visión señala el camino que permite a la alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Características:

1. Formulada por los líderes de la organización
2. Integradora: Unir al grupo gerencial, trabajadores y demás colaboradores de la empresa
3. Amplia y detallada. Debe expresar claramente los logros que se pretenden alcanzar en el horizonte de tiempo fijado. No se expresa en números, ni en frases como “Quiero ser el mejor” y se formula en términos que indiquen acción.
4. Positiva y alentadora. Inspiradora e impulsar el compromiso de pertinencia hacia la empresa. Debe redactarse en términos claros. Fáciles de entender, de repetir, debe transmitir fuerza y deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada empleado.
5. Realista. La visión no debe convertirse en un sueño, por lo tanto debe formularse conociendo las restricciones que ofrece el entorno.
6. Debe ser difundida a nivel interno y externo, ser conocida por los clientes internos y externos de la empresa
7. Tener horizonte de tiempo; debe estar enmarcada dentro de un periodo de tiempo definido, que depende del estado del medio donde la empresa se desempeña.

A continuación se propone la visión, para Luna Sánchez para los próximos 5 años, que visualiza el camino u horizonte de la formulación estratégica, sugerida por los autores del presente proyecto.

VISIÓN DE LUNA SÁNCHEZ LTDA.

“Luna Sánchez Ltda., para el año 2.012 se consolidará en el sector de la construcción, en el mercado de la producción y comercialización de maquinaria y formaletería para la construcción; que continuara trabajando con dedicación y eficiencia; investigando y desarrollando nuevos productos, importando mejores tecnologías, exportando nuestra maquinaria; con el compromiso de dar el mejor servicio al cliente y desarrollar un mejoramiento continuo con los principios y valores que rigen nuestra empresa”

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son las creencias o valores que una organización profesa; son ideas que guían el pensamiento y la acción. Los principios corporativos que oriente la misión y contribuya a cumplir la visión de futuro son:

Dedicación: Es de cada día de construir y crecer a través de la historia, un fruto que se ha venido madurando y que es hora de sacar su provecho histórico.

Compromiso: Buscar el empoderamiento de las fuerzas y la suma de estas llevará a la empresa al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Innovación: Es la capacidad de estar atento a los cambios tecnológicos y la incorporación de filosofías administrativas en pro de ser cada día más competitivas.

Responsabilidad social. La responsabilidad social es uno de los principios importantes que tiene Luna Sánchez, donde el Gerente y todos los empleados son concientes del compromiso que tienen como ciudadanos responsables, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad, en generación de empleo, así como la conservación y mantenimiento de los recursos naturales.

Servicio al cliente: Satisfacer y superar las necesidades y expectativas de las personas, con amabilidad, confiabilidad, respeto y oportunidad, ofreciendo apoyo técnico antes y después de la venta a un precio justo.

Consolidación: A través del mejoramiento de sus procesos y procedimientos, incremento de la competitividad, aprendizaje continuo, dando aplicación al conocimiento del personal.

Reconocimiento: Las personas son el patrimonio fundamental, la empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento, recompensa el desempeño superior, el cumplimiento y la superación de las metas acordadas.

La Calidad: La calidad se basa en el progreso de la empresa, en el mejoramiento de todos los procesos. En este proceso de mejoramiento cada empleado, colaborador de la empresa es parte fundamental de su logro y por lo tanto deberá procurar ejercer acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos de su vida laboral.

4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos corporativos en la empresa Luna Sánchez.

Teniendo en cuenta la información recopilada, los autores del proyecto emplearon las matrices DOFA, PEEA Y CPE para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar a la empresa.

4.4.1 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA).

DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan estratégico.

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. La F representa fortalezas, la O, oportunidades, la D debilidades, y la A, amenazas.

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

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

➤ **Las estrategias DO:** Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades

internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

➤ **Las estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

➤ **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Lista de fortalezas internas claves:

1. Razón de endeudamiento
2. Control
3. Nivel de escolaridad
4. Cantidad y calidad del personal
5. Condiciones de trabajo
6. Clima laboral
7. Capacidad operativa
8. Calidad y variedad de productos
9. Razones de actividad
10. Estructura y líneas de productos
11. Fuerza de trabajo
12. Seguridad industrial
13. Participación del mercado
14. Canales de distribución

Lista de debilidades internas claves:

1. Razón de liquidez
2. procesos
3. Dirección
4. Razón de rendimiento
5. Distribución de planta
6. Perfil del trabajador
7. Ventas
8. Estructura del área de mercadeo
9. Planeación
10. Organización
11. Análisis de los clientes
12. Programas de capacitación
13. Precios
14. Publicidad y promoción

Lista de Oportunidades del medio externo importante:

1. Política de vivienda
2. Actitud entorno a la vivienda
3. Herramientas de gestión administrativa
4. Crecimiento poblacional
5. Disponibilidad de crédito
6. Capacidad negociadora de los clientes
7. Sistemas de información
8. Planes de desarrollo
9. Mano de obra económica
10. Productos y servicios sustitutos
11. Facilidad de acceso a la tecnología
12. Seguridad democrática
13. Revalidad del sector
14. Sistemas de comunicación
15. El TLC
16. PIB
17. Mano de obra migrante

Lista de Amenazas del medio externo importante:

1. Productos y servicios innovadores
2. Competencia
3. Reformas tributarias y laborales
4. Inflación
5. UVR
6. Nuevos competidores

7. Desempleo
8. Actitud frente a la mano de obra

Cuadro 37 Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F) 1. Razón de endeudamiento 2. Control 3. Nivel de escolaridad 4. Cantidad y calidad del personal 5. Condiciones de trabajo 6. Clima laboral 7. Capacidad operativa 8. Calidad y variedad de productos 9. Razones de actividad 10. Estructura y líneas de productos	DEBILIDADES (D) 1. Razón de liquidez 2. Procesos 3. Dirección 4. Razón de rendimiento 5. Distribución de planta 6. Perfil del trabajador 7. Ventas 8. Estructura del área de mercadeo 9. Planeación 10. Organización
OPORTUNIDADES (O) 1. Política de vivienda 2. Actitud entorno a la vivienda 3. Herramientas de gestión administrativa 4. Crecimiento poblacional 5. Disponibilidad de crédito 6. Capacidad negociadora de los clientes 7. Sistemas de información 8. Planes de desarrollo 9. Mano de obra económica 10. Productos y servicios sustitutos	ESTRATEGIAS FO Penetración de mercados. Aumentar la participación en el mercado existente con el producto actual. (F1, F3, F4, F5, F7,F8,F9,F10, O1, O2,O3,O4,O5;O6) Desarrollo del mercado. Ingresar a nuevos mercados con los productos existentes. (F2, F4, F5, F6, F7,F8,F10,O1,O2,O8 O9).	ESTRATEGIAS DO Consolidación interna. - Reorganización administrativa y operativa. - Diseñar manuales de funciones y de procedimientos. - Implementación de un programa de servicio al cliente de gestión de calidad. - Crear un departamento especializado en mercadeo. - Programas de capacitación a trabajadores. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D9, O6, O8, O9).
AMENAZAS (A) 1. Productos y servicios innovadores 2. competencia 3. Reformas tributarias y laborales 4. Inflación 5. UVR 6. Nuevos competidores 7. Desempleo 8. Actitud frente a la mano de obra	ESTRATEGIAS FA Penetración en el mercado: * Diseñar políticas de Publicidad y precios. * Realizar Investigación de mercados -aumentar el conocimiento de los competidores y sus productos. (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3)	ESTRATEGIAS DA * Alianzas estratégicas. Formar una alianza estratégica para acceder a la comercialización de los productos innovadores, y ser más competitivos, para poder cumplir con la demanda. (D1, D2, D3,D7, A4,A5,A6,A7)

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

- **Penetración de Mercados:** Buscando mayor participación en el mercado en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta, la experiencia, calidad y diversidad de productos y servicios, mejorando la atención al cliente y precios competitivos.
- **Desarrollo de Mercado:** Buscar otras alternativas en mercados regionales, que a través e investigación de mercados, permita recoger información sobre el conocimiento, comportamientos, necesidades, gustos y preferencias de los clientes potenciales a analizar, con un plan de marketing operativo agresivo en cuanto al servicio, precio, plaza y promoción
- **Consolidación interna:** atacando las debilidades o convirtiendo las fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación del servicio al cliente.
- **Alianzas Estratégicas:** Lograr consolidar Alianzas con las principales empresas constructoras de la región, en condiciones favorables para ambas partes, en cuanto a nivel de facturación y precios razonables, suministrándoles en cualquier parte de la región todos los equipos, maquinaria, y formaletería, disponible, que ellos requieran.

4.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA. La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA son:

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

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

La calificación de los indicadores se da entre 0 y 6, siendo negativo en la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) y positivo en la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la Industria (FI). (Véase cuadro 38, figura 19)

Cuadro 38 Matriz PEEA

Posición Estratégica Interna	Parcial	Posición Estratégica Externa	Parcial
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Razón Endeudamiento	6	Política de vivienda	-6
Razón de Actividad	5	Actitud entorno a la vivienda	-5
Razón de Liquidez	4	Herramientas de gestión administrativa	-5
Razón de Rendimiento	4	Crecimiento poblacional	-4
		Disponibilidad de crédito	-3
		Capacidad negociadora de los clientes	-3
Promedio	4.75	Promedio	-4,3
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Variedad de productos	-4	Productos y servicios innovadores	3
Calidad de los productos	-4	Competencia	4
Experiencia	-6	Reformas tributarias y laborales	3
Atención al cliente	-6	Inflación	5
Estrategias de negociación	-3	UVR	6
Competitividad en precios	-2	Nuevos competidores	2
Promedio	-4.17	Promedio	3,8

Los resultados son:

$$FF = +4,75$$

$$VC = -4.17$$

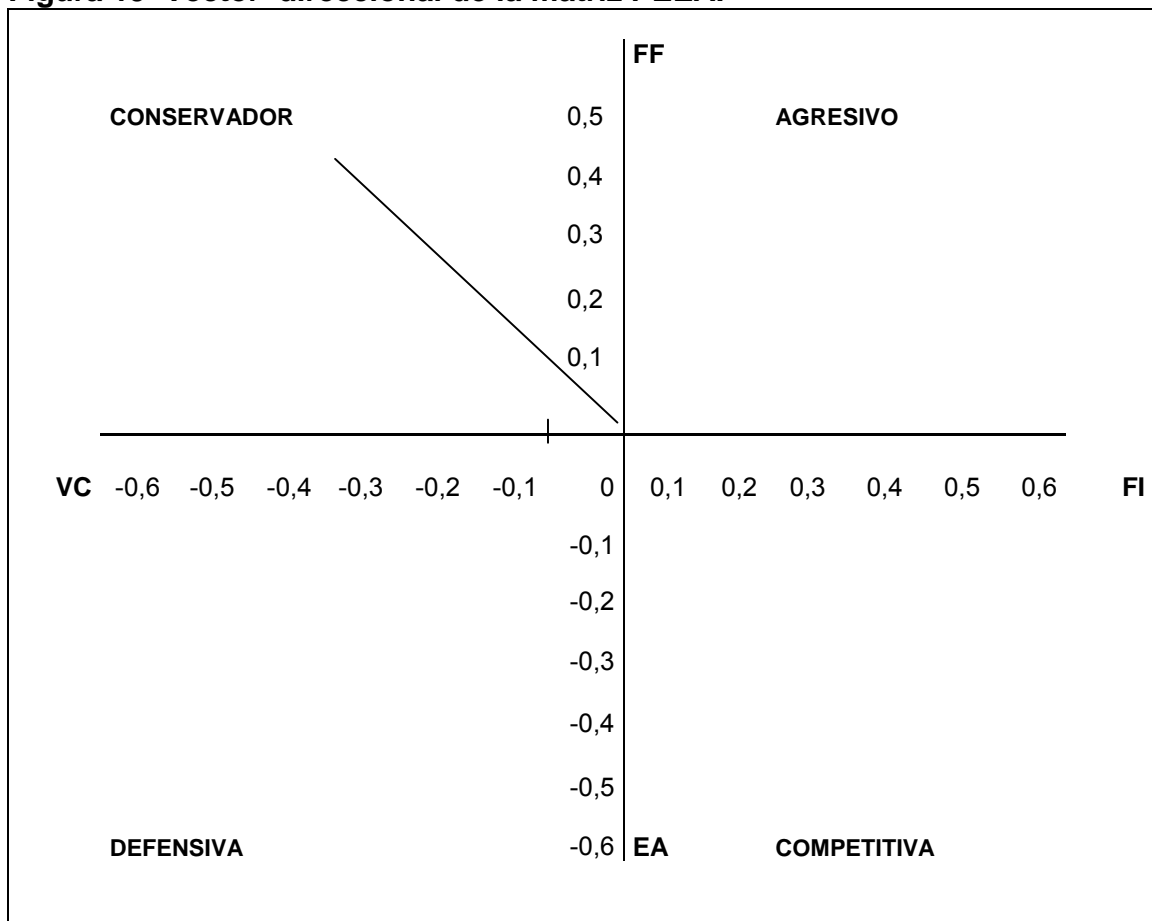
$$EA = -4.3$$

$$FI = +3.8$$

$$\Sigma \text{ Eje X : } FI + VC = 3.8 - 4.17 = -0.37$$

$$\Sigma \text{ Eje Y : } FF + EA = 4.75 - 4.3 = +0.45$$

Figura 19 Vector direccional de la matriz PEEA.



El vector direccional está asociado al perfil Conservador, esto significa que la empresa Luna Sánchez, que ha obtenido fuerza financiera en una industria estable. La empresa no tiene ventajas competitivas importantes para aprovecharlas oportunidades, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Las estrategias recomendadas para esta situación son,

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Consolidación Interna
- Alianzas estratégicas

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

base objetiva para la selección de estrategias específicas. La matriz CPE usa la información obtenida en los análisis de la etapa 1 (DOFA) y los resultados del análisis de la adecuación en la etapa 2, para decidir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas.

A continuación se define y explican los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE:

1. Hacer una lista de las oportunidades. Amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
2. Adjudicar calificación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices de evaluación POAM y CPI.
3. Analizar las matrices DOFA y PEEA y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determinar los puntajes del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo de una estrategia. Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta; ¿Afecta este factor la elección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es si, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.

La escala de los puntajes del atractivo es: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.

Si la respuesta a la pregunta anterior es No, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcular los puntajes del atractivo total. Los puntajes del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso dos 2), por los puntajes del atractivo total (Paso 4) de cada fila.
6. Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. Sumar los puntajes del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cual es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las alternativas.

Las estrategias analizadas son:

- E1: Penetración en el mercado.
- E2: Desarrollo del mercado.
- E3: Consolidación Interna
- E4: Alianzas estratégicas

Cuadro 39 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.

Factores claves de éxito	Calif.	E1		E2		E3		E4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas									
1. Razón de endeudamiento	4	3	12	4	16	2	8	1	4
2. Control	4	3	12	3	12	4	16	2	8
3. Nivel de escolaridad	1		0		0	2	2	0	0
4. Cantidad y calidad del personal	4	2	8	2	8	2	8	2	8
5. Condiciones de trabajo	3		0	0	0	3	9	0	0
6. Clima laboral	2	4	8	4	8	4	8	4	8
7. Capacidad operativa	4	4	16	4	16	2	8	2	8
8. Calidad y variedad de productos	4	4	16	4	16	2	8	4	16
DEBILIDADES (D)									
1. Razón de liquidez	4	4	16	4	16	4	16	2	8
2. Procesos	4	3	12	3	12	2	8	2	8
3. Dirección	4	3	12	3	12	4	16	3	12
4. Razón de rendimiento	3	1	3	1	3	1	3	3	9
5. Distribución de planta	3	2	6	2	6	2	6	1	3
6. Perfil del trabajador	2	2	4	2	4	4	8	2	4
7. Ventas	2	4	8	4	8	1	2	2	4
8. Estructura del área de mercadeo	3	4	12	4	12	2	6	3	9
OPORTUNIDADES (O)									
1. Política de vivienda	4	4	16	4	16	1	4	2	8
2. Actitud entorno a la vivienda	3	4	12	4	12	1	3	2	6
3. Herramientas de gestión administrativa	3	4	12	4	12	4	12	4	12
4. Crecimiento poblacional	3	3	9	3	9	1	3	1	3
5. Disponibilidad de crédito	3	3	9	3	9	1	3	1	3
6. Capacidad negociadora de los clientes	2	3	6	3	6	1	2	1	2
7. Sistemas de información	1	1	1	1	1	4	4	1	1
8. Planes de desarrollo	3	3	9	3	9	2	6	2	6
AMENAZAS (A)									
1. Productos y servicios innovadores	3	3	9	3	9	1	3	3	9
2. competencia	4	3	12	3	12	1	4	3	12
3. Reformas tributarias y laborales	2	3	6	3	6	3	6	3	6
4. Inflación	2	3	6	3	6	3	6	3	6
5. UVR	3	4	12	4	12	1	3	1	3
6. Nuevos competidores	3	2	6	2	6	1	3	1	3
7. Desempleo	2	1	2	1	2	3	6	1	2
8. Actitud frente a la mano de obra	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total			273		277		201		192

Se puede concluir que la estrategia 2, que corresponde a Desarrollo de mercado, ya que fue la que obtuvo un puntaje de atracción equivalente a 277 puntos, lo anterior indica que Luna Sánchez Ltda., debe enfocar inicialmente su gestión hacia esta estrategia. Seguidamente, la empresa debe implementar la estrategia 1, penetración en el mercado, ya que alcanzó el segundo mayor puntaje con 273 puntos. Finalmente, deberá llevar a cabo la estrategia 3: consolidación interna, teniendo en cuenta que ésta ocupó el tercer lugar con 201 puntos

5 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Una vez desarrolladas las matrices DOFA y PEEA, se encontraron las diferentes opciones estratégicas que le permitirán a Luna Sánchez alcanzar su visión de futuro, sin embargo, con la aplicación de la matriz CPE, se logró clasificar su orden de importancia las estrategias a implementar en la empresa, las cuales se definen a continuación.

5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Para efectos de la selección técnica de las estrategias a seguir en la empresa se analizan tanto los aspectos relacionados con la situación interna como con la externa de la empresa Luna Sánchez, de las cuales ya se ha presentado suficiente información en los capítulos anteriores.

5.1.1 Desarrollo de mercados: Aprovechando, el auge y crecimiento que viene desarrollando el sector de la construcción, por las políticas de gobierno implementadas, Luna Sánchez, debe buscar ampliar su área de mercado, en regiones o localidades cercanas y del perímetro, por su actual posición financiera, calidad de sus productos y servicios, calidad y experiencia de sus trabajadores y sobre todo la capacidad operativa, que viene siendo sub.- utilizada.

5.1.2 Penetración en el mercado: Luna Sánchez, debe buscar mayor participación en el mercado local de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, mediante esfuerzos de consolidar un área de mercado fuerte y competitiva, y con agresivas estrategias de mercadeo, fundamentalmente a servicio al cliente, análisis de precios, y planes publicitarios y promocionales agresivos, aprovechando su imagen, seriedad y experiencia de más de 39 años en el mercado de la construcción.

5.1.3 Consolidación Interna: Cada día las empresas competidoras vienen siendo mas competitivas, es hora de que Luna Sánchez, entre en la dinámica del cambio y mejoramiento de todas sus áreas funcionales, para que esa experiencia no solo se quede en la historia, sino que aproveche las herramientas y filosofías administrativas, que busque su liderazgo y consolidación desde lo interno, es decir, lo primero es ordenar su casa. Por ello se requiere de una excelente dirección y manejo de todos sus recursos, que permita atacar de raíz sus debilidades, convirtiéndolas en fortalezas, a través de una reorganización administrativa, organizacional, operativa y comercial, siendo esta estrategia a corto plazo el punto de partida básico si se quiere tener mayor productividad y competitividad en el mercado de la construcción, en lo relacionado con la fabricación de maquinaria y equipos, alquiler y mantenimiento de los mismos.

5.4 OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados a largo plazo que la empresa Luna Sánchez espera lograr para hacer realidad su misión y visión. Dichos objetivos deben ser cuantitativos, cualitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.

Teniendo en cuenta la misión y visión de la compañía se formulan los siguientes objetivos:

5.2.1 Para la estrategia desarrollo de mercados:

General:

- Consolidar a Luna Sánchez, como empresa líder en calidad, eficiencia y experiencia en el mercado de fabricación y comercialización de maquinaria, equipos y formaletería, alquiler y mantenimiento de los mismos, a nivel regional.

Específicos

- Estructurar el área de mercados, mediante la creación de un departamento o personal especializado, cuyas funciones sean entre otras, las de fijar objetivos comerciales, políticas de ventas, estrategias de producto, distribución, y precios.
- Realizar investigaciones de mercados periódicamente, desarrollo de productos y servicios y diseño de planes de mercadeo para nuevos clientes potenciales en la región del oriente colombiano.
- Definir un plan publicitario y promocional agresivo, mediante la creación de estrategias encaminadas a alcanzar reconocimiento e imagen de Luna Sánchez.
- Ampliar la cobertura de los productos y servicios en las zonas aledañas de Bucaramanga y su área metropolitana, como la provincia Comunera, Barrancabermeja y Cúcuta entre otras, aprovechando su cercanía y vecindad.

5.2.2 Para la estrategia de Penetración de mercados:

General:

- Crecer en el mercado de la industria de la construcción, mediante el desarrollo de nuevos mercados, posicionamiento en mercados actuales y penetración de nuevos productos y servicios en mercados actuales.

Específicos:

- Ampliar posicionamiento de los productos y servicios de Luna Sánchez en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Diseñar e implementar programas de publicidad y promoción para recordar, persuadir e informar.
- Realizar un plan de mercadeo que permita a la empresa identificar posibles alternativas de productos y servicios que la industria de la construcción requiere.
- Aumentar la participación en el mercado de fabricación y comercialización de equipos y maquinaria, y formaletería, alquileres y mantenimiento de los mismos en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana

5.4.3 Para la estrategia de Consolidación interna.

General:

- Buscar permanentemente la satisfacción plena de sus clientes, a través de una política de calidad en el servicios, excelentes productos y servicios, y una estructura interna sólida y fuerte, con calida humana, en pro de beneficios sociales y económicos tanto para los clientes, colaboradores, inversionistas y comunidad en general.

Específicos.

- Desarrollar un proceso de integración del personal administrativo con el operativo, definiendo previamente los manuales de funciones, procedimientos, control interno y seguridad industrial, de manera que se defina un orden de jerarquía por perfiles de cargo y de responsabilidad de acuerdo a las necesidades del puesto.
- Realizar procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad acorde a las expectativas de crecimiento
- Luna Sánchez se reorganizará administrativamente para mejorar la gestión del talento humano y generar un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento de sus colaboradores.
- Contar con un equipo humano, de las mejores calidades y cualidades, comprometido con la empresa, para lo cual se diseñaran programas de desarrollo integral, capacitación, motivación e incentivos, así como de reclutamiento y selección de personal.
- Implementar un programa de servicio al cliente por parte de todos y cada uno de los integrantes de la empresa Luna Sánchez, como filosofía corporativa, para mejorar la satisfacción plena de los clientes, mediante la capacitación de todo el recurso humano, políticas institucionales y procedimientos del servicio.
- Desarrollar e implementar sistemas de gestión de la calidad que conlleven a la certificación de las normas ISO y mantenerla.

5.3 METAS

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

5.3.1 Metas para el Desarrollo de mercados.

- Elaborar un estudio de mercados para finales del 2.008, que permita visualizar nuevos clientes potenciales en la región, principalmente para la zona comunera, Barrancabermeja y Cúcuta.
- Realizar en el segundo semestre del 2.008, un proceso de investigación de desarrollo de nuevos productos y actualización de los actuales.
- Diseñar al finalizar el 2.008, un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir a los mercados nuevos de la Zona Comunera, Barrancabermeja y Cúcuta.

5.3.2 Metas para la penetración de mercados.

- Estructurar el departamento o área comercial, con objetivos, políticas, estrategias, procesos de selección, presupuesto propios.
- Definir un presupuesto anual del 1% de las ventas para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación, para dar a conocer los diferentes productos que ofrece la empresa Luna Sánchez en Bucaramanga y su área metropolitana
- Ampliar la base de datos en por lo menos 5 clientes nuevos mensuales
- Realizar periódicamente una revisión de la base de datos para conocer la situación de los clientes y la competencia.
- Crear un portal en Internet o página Web, que dimensione su portafolio de productos y servicios que ofrece Luna Sánchez
- Aumentar anualmente en 5% la participación local del mercado de fabricación y comercialización, alquileres y mantenimiento de equipos y maquinaria para la industria de la Construcción en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Realizar un plan de mercadeo para el segundo semestre del 2.008, que permita identificar posibles clientes.
- Realizar para finales del 2.008, un estudio de factibilidad para el montaje de un punto de venta de los productos y servicios en Zonas estratégicas de Bucaramanga, Girón, Piedecuesta, Florida blanca y Lebrija.
- Formalizar para finales del primer semestre del 2.008, convenios especiales con las principales casas Constructoras de la Localidad, para el suministro, alquiler y mantenimiento de los equipos, maquinaria y formaletería

5.3.2 Metas para la consolidación interna.

- En el primer semestre del 2.008, una vez sea aprobado el proyecto, hacer campañas de socialización y apropiación del Plan Estratégico, para diseñar acciones, responsables y procesos de seguimiento y control de cada una de las estrategias a implementar.
- Solicitar aprendices o estudiantes de Universidad para la elaboración y actualización de Manuales de procedimientos, Perfil del cargo y manual de funciones, sistemas de control, diseños de planta, mejoramiento de procesos manual de seguridad industrial, par finalizar el 2.008
- Construir y diseñar la estructura orgánica para el primer trimestre del 2.008, teniendo en cuenta las nuevas áreas que constituyen la empresa.
- Al finalizar el primer semestre del 2.008 se contará con un programa específico por cada área de capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección de personal
- Estructurar en un plazo de seis meses políticas y procedimientos del servicio de posventa que permita medir y controlar su ejecución.
- Diseñar un plan de motivación e incentivos para el personal y clientes de la empresa.
- En el primer semestre del año de 2.008, solicitar al SENA, capacitación a sus directivos en áreas administrativas y de gestión.
- Al finalizar el 2.008, rediseñar la planta de producción y punto de venta de la empresa Luna Sánchez

5.5 POLÍTICAS

Las políticas son las pautas, normas, procedimientos, reglas, directrices, formas y prácticas administrativas que se formulan para apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Para que una estrategia logre los resultados esperados se debe trabajar todos los días, es decir las estrategias deben guiarse.

Las políticas definidas para apoyar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Luna Sánchez para el cumplimiento de su Visión, Misión, objetivo, estrategias y metas son:

- Toda persona vinculada a la empresa y nuevos, deberán apropiarse de la cultura empresarial de Luna Sánchez.
- Se harán revisiones cada dos meses del Plan estratégico, con el ánimo de ajustar y hacer correcciones o redireccionamiento del mismo.
- Los productos y servicios de la compañía, serán de excelente calidad y estarán respaldado por un excelente servicio post venta.
- Todos y cada uno de los productos y servicios que ofrece Luna Sánchez contará con un manual o instructivo e instalación.
- La empresa Luna Sánchez entregara sus productos y servicios en la puerta de la obra.

- Los equipos, maquinaria y formaletería, tendrá una hoja de vida útil del bien.
- Se buscará permanentemente, actualización y rediseño de los equipos, maquinaria y formaletería que requiera la industria de la construcción.
- Cumplida la vida útil de los equipos, maquinaria y formaletería, utilizada para el alquileres se subastará o dará de baja para mantener renovado y en buen estado cada unos de ellos
- Todos y cada uno del personal que tiene contacto con los clientes, deberá desarrollar una excelente atención y servicio.
- Las ventas se hará de estricto contado para clientes esporádicos
- Para clientes especiales y asiduos se maneja una política de descuentos y formas de pago fijadas por la Gerencia o Mercadeo.
- Todos los equipos, maquinaria y formaletería deberá estar en excelentes condiciones de uso
- Se tendrá un aseo y orden estricto tanto el área de producción, como en la bodega u punto de venta y exhibición.
- Todo trabajador o personal deberá portar su uniforme y equipos de seguridad destinado para tal fin
- Se fomentará la capacitación permanente de todos y cada uno los colaboradores de Luna Sánchez.
- Todas las compras de la empresa será mediante el proceso estipulado por los directivos y de riguroso cumplimiento.
- Cada cargo de la empresa contará con un manual de funciones y perfil por escrito que se le dará a conocer a cada uno.
- Se hará periódicamente controles de seguimiento de cumplimiento de metas.
- Todas las actividades realizadas tendrán una finalidad lograr la satisfacción plena de los clientes, sus necesidades y expectativas.
- La calidad de los procesos y del producto serán un compromiso constante
- Cada vendedor reportará periódicamente, sugerencias, comentarios, reclamos o quejas por parte de los clientes.
- Se hará periódicamente investigaciones de mercados, análisis de la competencia y mediciones de índices de satisfacción de los clientes.
- Trimestralmente se hará seguimiento y evaluación de indicadores de gestión, de las estrategias Desarrollo de mercados, Penetración y consolidación interna
- Por lo demás, se hará riguroso cumplimiento al manual interno de la empresa.

5.6 PLAN DE ACCIÓN

Los proyectos estratégicos son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la empresa Luna Sánchez, debe prestar atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos se formulan de analizar las opciones estratégicas,

seleccionando las más adecuadas que contribuyan a lograr los objetivos, la visión y la misión.

El grupo estratégico seleccionó cuatro proyectos estratégicos, teniendo en cuenta sus prioridades:

- Plan de mercadeo
- Reorganización administrativa y organizacional
- Estudio de factibilidad para un nuevo punto de venta
- Implementación de un sistema de gestión de la calidad

De acuerdo con la formulación de los proyectos estratégicos, se estima que su implementación a pesos de hoy, es de un total de \$24.000.000., donde se debe gestionar o mirar los niveles de endeudamiento y liquidez para su desarrollo. (Véase cuadros 40 a 43)

Cuadro 43 Proyecto Gestión de la calidad

Proyecto Estratatégico: Implementación de un sistema de Gestión de la Calidad Estratégia Básica: Consolidación Interna			Responsable: Gerencia, Asesor Externo	
Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos	Evaluación
Capacitación a través del SENA en los procesos de Gestión de la Calidad	Gerencia y Sugerencia	Enero a Diciembre de 2,008	Financiero \$ 6,000,000	
Aplicación de las 5 S's	Administrador de la planta	Todos los días	Físicos: Instalaciones de la empresa	
Desarrollo de círculos de calidad que permitan identificar las posibles fallas actuales	Gerencia y Subgerencia Administrador de la Planta	Enero a Julio de 2,008	Tecnológicos: Computadores,	
Realizar convenio con Instituciones educativas para contar con un Aprendiz o practicante, para Iniciar el proceso de implementación de normas ISO	Gerencia	Julio a Diciembre de 2,008	Equipos maquinaria Conocimiento, Lluvias de ideas	

Cuadro 42 Proyecto de factibilidad				
factibilidad para nuevo punto de venta Estrategia básica: Penetración de mercados			Responsable:	
			Asesor	
Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos	Evaluación
Realizar para finales del 2.008, un estudio de factibilidad para el montaje de un punto de venta de los productos y servicios en Zonas estratégicas de Bucaramanga, Girón, Piedecuesta, Florida blanca y Lebrija.	Asesor Tecnico	Enero a Diciembre de 2,008	Financiero \$ 3,000,000 Físicos: Instalaciones de la empresa Tecnológicos:	
Realizar plan de financiamiento para la implementación de un nuevo punto de venta	Asesor Financiero	Enero de 2,009		

Cuadro 41 Proyecto reorganización administrativa y organizacional				
Proyecto Estratático: Reorganización administrativa y organizacional Estrategia Básica: Consolidación Interna			Responsable: Gerencia y Sub. Gerente	
Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos	Evaluación
Socializar la Planeación estratégica y los elementos de la filosofía empresarial: Misión, Visión y principios	Gerente	Enero a marzo de 2,008	Financiero \$5,000,000	
Diseñar y difundir el manual de funciones y perfil de cargos, manuales de procedimientos	Subgerente	Enero de 2,008	Físicos: Instalaciones de la empresa	
Crear el programa de selección, inducción, capacitación y motivación de personal	Subgerente	Enero a marzo de 2,008	Tecnológicos:	
Seguimiento de indicadores	Gerente	Cada día	Computador Equipos	
Estructura de políticas y procedimientos posventa	Gerente y Sub gerente	Enero a Abril de 2,008	maquinaria Conocimiento, Lluvias	
Rediseñar planta de producción y punto de venta	Asesor técnico	Enero a Julio de 2,008	de ideas, Recurso humano	

Cuadro 40 Proyecto plan de mercadeo

Proyecto Estratágico: Plan de Mercadeo Estrategia Básica: Desarrollo de Mercados			Responsable: Gerencia y Departamento Comercial	
Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Diseñar un plan de mercadeo, para identificar debilidades de la competencia y aprovechar las oportunidades del sector	Gerente y Sub gerente	Enero a Diciembre de 2,008	Financiero \$ 10,000,000	
Elaborar un estudio de mercados para finales del 2.008, que permita visualizar nuevos clientes potenciales en la región, principalmente para la zona comunera, Barrancabermeja y Cúcuta.	Gerente y Sub gerente	Enero a Julio de 2,008	Físicos: Instalaciones de la empresa	
Realizar en el segundo semestre del 2.008, un proceso de investigación de desarrollo de nuevos productos y actualización de los actuales.	Gerente y Sub gerente	Julio a Diciembre de 2,008	Tecnológicos: Equipos	
Diseñar al finalizar el 2.008, un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir a los mercados nuevos de la Zona Comunera, Barrancabermeja y Cúcuta.	Gerente y Sub gerente	Enero a Diciembre de 2,008	maquinaria Conocimiento, Lluvias de ideas	

5.7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

La planeación estratégica no puede quedarse solo en planes. Estos tienen que ejecutarse y causar impacto ante el mercado y el cliente. Sus resultados tienen que evaluarse y medirse. Para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados indicadores de gestión.

Para el proceso de evaluación y seguimiento del plan se acude a “la metodología del Balanced score card, como modelo de gerencia estratégica, que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas para lograr los objetivos, el BSC debe ser un medio y no convertirse en un fin”²¹.

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Las componentes para un buen balanced score card son las siguientes:

- Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.
- Un enlace a los resultados financieros: Refleja la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.
- Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.
- Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El balanced score card es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio.

5.5.1 El balance score card en la planificación estratégica: De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos

²¹ <http://www.geocities.com/fhgarciag/org/index5.html>

esquemas es conocido como balanced score card, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

5.5.2 Las cuatro perspectivas: Un instrumento para expresar la estrategia. El BSC parte desde la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión:

- a. **Financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento.
- b. **Clientes:** Se responde a las expectativas de los clientes en esta dependerán en gran medida la generación de ingresos.
- c. **Procesos Internos:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.
- d. **Aprendizaje Organizacional:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. (Véase cuadros 44 al 47)

5.5.3 Proyectos gerenciales para el 2.008. Igualmente, se propone un plan gerencial para el año 2.008 por cada una de las cuatro variables desde lo financiero, clientes, interno y desarrollo u organización. (Véase cuadros 48 al 51)

Cuadro 44 Perspectiva financiera

Perspectiva Financiera	Objetivos a largo plazo	Meta 2,008	Resultado 2,008
	Ampliar la cobertura de los productos y servicios en las zonas aledañas de Bucaramanga y su área metropolitana, como la provincia Comunera, Barrancabermeja y Cúcuta entre otras, aprovechando su cercanía y vecindad	Incrementar las ventas en un 20%	
	Ampliar posicionamiento de los productos y servicios de Luna Sánchez en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana.	Ampliar la base de datos en por lo menos 5 clientes nuevos mensuales	
	Aumentar la participación en el mercado de fabricación y comercialización de equipos y maquinaria, y formaletería, alquileres y mantenimiento de los mismos en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana	Aumentar anualmente en 5% la participación local	

Cuadro 45 perspectiva del cliente

Perspectiva del cliente	Realizar investigaciones de mercados periódicamente, desarrollo de productos y servicios y diseño de planes de mercadeo para nuevos clientes potenciales en la región del oriente colombiano.	Elaborar un estudio de mercados para finales del 2.008. -Realizar en el segundo semestre del 2.008, un proceso de investigación de desarrollo de nuevos productos y actualización de los actuales	
	Definir un plan publicitario y promocional agresivo, mediante la creación de estrategias encaminadas a alcanzar reconocimiento e imagen de Luna Sánchez.	Definir un presupuesto anual del 1% de las ventas para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación.	
	Realizar un plan de mercadeo que permita a la empresa identificar posibles alternativas de productos y servicios que la industria de la construcción requiere	Realizar un plan de mercadeo para el segundo semestre del 2,008	
	Implementar un programa de servicio al cliente por parte de todos y cada uno de los integrantes de la empresa Luna Sánchez, como filosofía corporativa, para mejorar la satisfacción plena de los clientes.	Estructurar en un plazo de seis meses políticas y procedimientos del servicio de posventa que permita medir y controlar su ejecución.	

Cuadro 46 Perspectiva interna

Perspectiva interna	Luna Sánchez se reorganizará administrativamente para mejorar la gestión del talento humano y generar un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento de sus colaboradores	Al finalizar el primer semestre del 2.008 se contará con un programa específico por cada área de capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección de personal	
	Contar con un equipo humano, de las mejores calidades y cualidades, comprometido con la empresa, para lo cual se diseñaran programas de desarrollo integral, capacitación, motivación e incentivos, así como de reclutamiento y selección de personal	Diseñar un plan de motivación e incentivos para el personal y clientes de la empresa. En el primer semestre del año de 2.008, solicitar al SENA, capacitación a sus directivos en áreas administrativas y de gestión.	

Cuadro 50 Plan gerencial 2,008 - Perspectiva interna

Que	Cuando	Quien	Evaluación
Luna Sánchez se reorganizará administrativamente para mejorar la gestión del talento humano y generar un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento de sus colaboradores	Primer semestre de 2,008	Gerente y Sub. gerente	
Contar con un equipo humano, de las mejores calidades y cualidades, comprometido con la empresa, para lo cual se diseñaran programas de desarrollo integral, capacitación, motivación e incentivos, así como de reclutamiento y selección de personal	Permanente	Gerente y Sub. gerente y todo el personal de la empresa	

Cuadro 49 Plan gerencial 2,008 - Perspectiva del cliente

Que	Cuando	Quien	Evaluación
Realizar investigaciones de mercados periódicamente, desarrollo de productos y servicios y diseño de planes de mercadeo para nuevos clientes potenciales en la región del oriente colombiano.	Cada seis meses	Sub. gerente	
Definir un plan publicitario y promocional agresivo, mediante la creación de estrategias encaminadas a alcanzar reconocimiento e imagen de Luna Sánchez.	Primer trimestre de 2,008	Sub. gerente	
Realizar un plan de mercadeo que permita a la empresa identificar posibles alternativas de productos y servicios que la industria de la construcción requiere	Segundo semestre de 2,008	Gerente y Sub. gerente	
Implementar un programa de servicio al cliente por parte de todos y cada uno de los integrantes de la empresa Luna Sánchez, como filosofía corporativa, para mejorar la satisfacción plena de los clientes.	A partir del primer semestre de 2,008	Gerente y Sub. gerente	

Cuadro 48 Plan gerencial 2,008 - perspectiva financiera

Que	Cuando	Quien	Evaluación
Ampliar la cobertura de los productos y servicios en las zonas aledañas de Bucaramanga y su área metropolitana, como la provincia Comunera, Barrancabermeja y Cúcuta entre otras, aprovechando su cercanía y vecindad	Permanente	Gerente, Sub. gerente	
Ampliar posicionamiento de los productos y servicios de Luna Sánchez en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana.	Permanente	Gerente y Sub. gerente	
Aumentar la participación en el mercado de fabricación y comercialización de equipos y maquinaria, y formaletería, alquileres y mantenimiento de los mismos en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana	A final del 2,008	Gerente y Sub. gerente	

Cuadro 47 Perspectiva de desarrollo

Perspectiva de desarrollo	<p>Estructurar el área de mercados, mediante la creación de un departamento o personal especializado, cuyas funciones sean entre otras, las de fijar objetivos comerciales, políticas de ventas, estrategias de producto, distribución, y precios.</p>	<p>En el 2,008 estructurar el departamento o área comercial, con objetivos, políticas, estrategias, procesos de selección, presupuesto propios.</p>	
	<p>Desarrollar un proceso de integración del personal administrativo con el operativo, definiendo previamente los manuales de funciones, procedimientos, control interno y seguridad industrial, de manera que se defina un orden de jerarquía por perfiles de cargo y de responsabilidad de acuerdo a las necesidades del puesto.</p>	<p>En el primer semestre del 2.008, una vez sea aprobado el proyecto, hacer campañas de socialización y apropiación del Plan Estratégico, para diseñar acciones, responsables y procesos de seguimiento y control de cada una de las estrategias a implementar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar aprendices o estudiantes de Universidad para la elaboración y actualización de Manuales de procedimientos, Perfil del cargo y manual de funciones - Construir y diseñar la estructura orgánica para el primer trimestre del 2.008, teniendo en cuenta las nuevas áreas que constituyen la empresa. 	
	<p>Realizar procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad acorde a las expectativas de crecimiento</p>	<p>Al finalizar el 2.008, rediseñar la planta de producción y punto de venta de la empresa Luna Sánchez</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar para finales del 2.008, un estudio de factibilidad para el montaje de un punto de venta de los productos y servicios en Zonas estratégicas de Bucaramanga, Girón, Piedecuesta, Florida blanca y Lebrija. 	
	<p>Desarrollar e implementar sistemas de gestión de la calidad que conlleven a la certificación de las normas ISO y mantenerla.</p>	<p>Iniciar procesos de mejoramiento a partir del segundo semestre del 2,008</p>	

Cuadro 51 Plan gerencia 2,008 - Perspectiva de desarrollo

Que	Cuando	Quien	Evaluación
Desarrollar un proceso de integración del personal administrativo con el operativo, definiendo previamente los manuales de funciones, procedimientos, control interno y seguridad industrial, de manera que se defina un orden de jerarquía por perfiles de cargo y de responsabilidad de acuerdo a las necesidades del puesto.	Primer semestre de 2,008	Gerente y sub. gerente	
Realizar procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad acorde a las expectativas de crecimiento	Primer semestre de 2,008	Administrador de la planta	
Desarrollar e implementar sistemas de gestión de la calidad que conlleven a la certificación de las normas ISO y mantenerla.	A partir del segundo semestre de 2,008	Gerente y sub. gerente Administrador de la planta y demás personal	

CONCLUSIONES

- Las expectativas para el sector de la construcción para los meses venideros son favorables. La recuperación de los precios de la vivienda, la estabilidad en las tasas de interés e inflación, el compromiso del sistema financiero por aportar financiación para la VIS y el comportamiento de la demanda hacen prever que el 2007 será un buen año para la construcción, para este sector que es sinónimo de empleo, crecimiento económico y mayores ingresos, para las familias que dependen de esta actividad.
- Las cifras reportadas analizadas en líneas anteriores muestran un sector de la construcción dinámico. Sin embargo, las tasas de interés muestran una tendencia al alza, un riesgo que es importante monitorear en el futuro. Como es conocido, el Banco de la República ha venido incrementando la tasa de referencia de la política monetaria para contener los riesgos inflacionarios debido a las presiones de demanda. Unas tasas de alza implican incrementos en los costos de endeudamiento de constructores y compradores. Sin embargo, a la fecha los efectos han sido moderados
- En las actuales circunstancias, la política de vivienda y construcción es un elemento clave para la reactivación económica. La construcción no sólo tiene la capacidad de jalonar otros sectores de la economía, sino que contribuye a la generación de empleo productivo. En vista de lo anterior, el Gobierno pondrá en marcha una estrategia integral para el sector de la construcción que incluye un impulso decidido a la vivienda de interés social, la implementación de un seguro de inflación para créditos hipotecarios y un plan de titularización de cartera hipotecaria.
- Para los hogares de estrato medio, se creará un mecanismo de protección contra la inflación en créditos en Unidades de Valor Real (UVR). Y para los hogares de estrato alto, se dará continuidad al beneficio tributario de las cuentas AFC.
- El objetivo de la política es devolver la confianza de los agentes económicos con el fin último de valorizar los activos inmobiliarios. Dado que la vivienda constituye el principal activo de las familias colombianas -el acervo de vivienda urbana se estima en \$203,8 billones- su valorización tendría un efecto positivo en el balance de los hogares, lo que aumentaría las garantías para acceder a créditos, e incentivaría el consumo y el crecimiento de la economía.
- De acuerdo con los resultados de 2.55, se concluye que en lo externo, alcanza una oportunidad menor, o puntaje promedio, es decir, que tiene una

tendencia a la oportunidad externa, predominando el factor socio cultural y tecnológico, y una amenaza el factor económico y competitivo.

- El análisis muestra que la auditoria de producción representa una fortaleza menor con un resultado promedio de (2.50), debido a que la empresa cuenta con una buena capacidad utilizada del 63% de producción, la cultura y filosofía de calidad, una excelente fuerza de trabajo disponible, y las mínimas condiciones de seguridad en el trabajo.

- El resultado total de la Auditoria Interna, es de 2.18, representado en un debilidad para la empresa Luna Sánchez, ya que esta calificación esta por debajo del promedio del 2.50, donde se reja en factores como Gerencia, mercados y el talento humano.

- De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DOFA resultan atractivas las siguientes estrategias: Penetración de Mercados, Desarrollo de Mercado, Consolidación interna, Alianzas Estratégicas.

- El vector direccional está asociado al perfil Conservador, esto significa que la empresa Luna Sánchez, que ha obtenido fuerza financiera en una industria estable. La empresa no tiene ventajas competitivas importantes para aprovecharlas oportunidades, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Las estrategias recomendadas para esta situación son, Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado y Consolidación Interna, Alianzas estratégicas

- Se puede concluir que la estrategia 2, que corresponde a Desarrollo de mercado, ya que fue la que obtuvo un puntaje de atracción equivalente a 277 puntos, lo anterior indica que Luna Sánchez Ltda., debe enfocar inicialmente su gestión hacia esta estrategia. Seguidamente, la empresa debe implementar la estrategia 1, penetración en el mercado, ya que alcanzó el segundo mayor puntaje con 273 puntos. Finalmente, deberá llevar a cabo la estrategia 3: consolidación interna, teniendo en cuenta que ésta ocupó el tercer lugar con 201 puntos

- El grupo estratégico seleccionó cuatro proyectos estratégicos, teniendo en cuenta sus prioridades:

- Plan de mercadeo
- Reorganización administrativa y organizacional
- Estudio de factibilidad para un nuevo punto de venta
- Implementación de Un sistema de gestión de la calidad

- De acuerdo con la formulación de los proyectos estratégicos, se estima que su implementación a pesos de hoy, es de un total de \$24.000.000., donde se debe gestionar o mirar los niveles de endeudamiento y liquidez para su desarrollo

RECOMENDACIONES

- Antes de iniciar cualquier proceso de cambio la empresa deberá contar con la participación activa y positiva de los empleados, por tal razón se propone que se socialicen todas las decisiones al respecto.
- Se recomienda socializar la misión, visión, objetivos y los planes de acción, para que todos los participantes como equipo, trabajen cooperadamente hacia el logro de los mismos, lo cual contribuirá a superar las debilidades que tiene la empresa.
- Para lograr productividad y posicionamiento, se recomienda tener en cuenta el talento humano en todos los proyectos que emprenda la empresa, vinculándolos en las decisiones encaminadas al mejoramiento y desarrollo del negocio, esperando de ellos, la función de generar valor a la empresa mediante la divulgación de sus servicios, calidad de sus productos y respaldo.
- Se recomienda emprender campañas publicitarias constantes que reforzarán notablemente el posicionamiento de la empresa e implementar actividades de capacitación dirigidas al personal administrativo para fortalecer los procesos de planeación, organización, dirección y control. Así mismo se debe realizar evaluaciones periódicas de las actividades para que les permitan comparar los resultados obtenidos con los propuestos.
- La empresa debe estar en una constante actualización y capacitación en todos los procesos de producción y renovación tecnológica para poder ampliar su mercado y aprovechar las oportunidades que ofrecen el sector molinero.
- La capacitación es una actividad clave que debe realizarse, sobre todo en temas relacionados con el servicio al cliente y la atención personalizada; ésta puede conseguirse de manera gratuita a través de entidades como la EPS, ARS, el SENA y demás entidades que apoyen el desarrollo empresarial.

BIBLIOGRAFIA

BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. INSED. Bucaramanga, Enero, 2005.

CAMACOL. Problemas y propuesta de soluciones a la coyuntura del sector de la Construcción con énfasis en la vivienda. Agosto 8 de 2007.

CAMARA DE COMERCIO. Construcción área licenciada – obras nuevas en proceso AMB. Bucaramanga, 2007.

CLAVIJO FRANCO, Juan Bautista. Cartillas de producción. Formación abierta y Distancia del SENA.

CONTRUYENDO. La revista de la construcción y la remodelación. Economía. Tres son multitud. A propósito de las reformas presentadas por el gobierno. Edición 11. Bogotá, D.C, Julio, 2007.

DANE. ICCV. Manual de especificaciones técnicas. Bogotá, 2005.

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo editorial LEGIS. Colombia, 1988.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE.

Encuesta Nacional de Hogares ECH. Bogotá, Marzo de 2007.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. PIB Edificaciones. Bogotá, marzo de 2007.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Licencias de construcción. Bogotá, marzo de 2007.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Importaciones y balanza comercial. Bogotá, marzo de 2007.

_____. Comunicado de prensa DANE. Comunicado de prensa. Índice de precios al consumidor IPC Marzo de 2007. Bogotá, Agosto de 2007.

_____. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Índice de costos de la construcción de vivienda ICCV. Bogotá, Agosto Marzo de 2007.

JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia, 2000.

MONCAYO M. Lucio, MEZA, Luís Alfonso y RESTREPO, Leonidas. Cartillas de mercadeo. Formación abierta y a distancia. Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA.

NIÑO LOPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de mercadeo. IREDI. Bucaramanga. Marzo, 1995.

OSORIO, Flor Edilma y LOZANO, Fabián Alberto. Codhes–UNICEF. Horizontes de comprensión y acción sobre el desplazamiento forzado en Colombia. Un país que huye. Desplazamiento y violencia en una acción fragmentada. Bogotá, 1999.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de mercadeos. FEDI. Bucaramanga, 1994.

_____. Planeación estratégica. IREDI. Bucaramanga, Octubre, 1994.

_____. Ventas y publicidad. FEDI. Bucaramanga, Mayo de 1992.

PROEXPORT. Oficina de Comunicaciones. Comunicado de prensa. Proexport monta feria de materiales y servicios de construcción en Ecuador. Bogotá, febrero 26 de 2003.

ANEXO A

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA A CLIENTES ACTUALES

Objetivo: Medir el nivel de satisfacción o insatisfacción por parte de los clientes actuales de los productos y servicios de La Empresa Luna Sánchez, en el mercado de Bucaramanga y su área Metropolitana.

Nombres y Apellidos _____ Cargo: _____

Nombre de la Empresa _____ Dirección _____ TEL: _____

1. ¿PorCuál medio conoció ud o la empresa a Luna Sánchez?
 - a. Recomendación
 - b. Referidos
 - c. Publicidad
 - d. En las Instalaciones

2. ¿Cuáles son las razones por las que le compra a Luna Sánchez?
 - a. por costumbre
 - b. Buena atención
 - c. Productos excelentes
 - d. Disponibilidad inmediata

3. ¿Qué productos o servicios compra en Luna Sánchez?
 - a. Servicios de alquiler
 - b. Maquinaria y equipo
 - c. Reparación de equipos

4. ¿Cómo califica la atención prestada por los empleados de Luna Sánchez?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala

5. ¿Para UD que aspectos debe mejorar la empresa Luna Sánchez?

- a. Instalaciones
 - b. Servicio
 - c. Disminuir precios
 - d. Calidad
 - e. Ofrecer facilidades de pago
 - f. La demora en la entrega
6. ¿A qué otra empresa acude diferente a Luna Sánchez para adquirir sus productos y servicios?
- a. Formacol
 - b. Metalur
 - c. García Vega
 - d. Inserco
 - e. ABD Alquileres
 - f. Talleres Galaxia
 - g. Formesan
 - h. Metalex
 - i. Uribe Calderón
7. ¿Qué aspectos negativos tienen las otras empresas donde compra?
- a. La demora en la entrega
 - b. Servicio al cliente
 - c. Precios altos
 - d. Baja calidad de los productos
 - e. Disponibilidad de los productos
 - f. Ubicación
8. ¿Qué aspectos positivos tienen las otras empresas donde compra?
- a. Ubicación
 - b. Precios asequibles
 - c. Calidad de los productos
 - d. Facilidad de pago
 - e. Entrega oportuna
9. ¿Ustedes recomendaría a Luna Sánchez?
- a. Si
 - b. No
- ¿Por Qué?

ANEXO B
FORMATO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Objetivo: Identificar el estado actual de la empresa Luna Sánchez ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en las áreas gerencial, comercial, producción, talento humano y financiera.

1. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1.1 Razón Social:	1.1.2 NIT:
1.1.3 Municipio:	1.1.4 Dirección:
1.1.5 N° Propietarios	1.1.6 Teléfono:
1.1.7 Ventas mensuales promedio:	1.1.8 Tempo de labores:
INFORMACIÓN DEL GERENTE	
1.1.9 Edad del Gerente	1.1.10 Años en la Industria
1.1.11 Nivel de preparación académica del gerente:	
1.2 ÁREA GERENCIAL	
1.2.1 ORGANIZACIÓN	
<input type="checkbox"/> ¿Existe un organigrama explícito?	
<input type="checkbox"/> Número de trabajadores promedio en la empresa	
<input type="checkbox"/> Se dispone de un manual de procedimientos	
<input type="checkbox"/> Se dispone de un manual de funciones	
<input type="checkbox"/> Se han definido sistemas de control y evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación el cumplimiento de los siguientes requisitos por parte de la empresa: <input type="checkbox"/> Registro de la Cámara de Comercio <input type="checkbox"/> Registro Mercantil <input type="checkbox"/> Inscripción ante la administración de impuestos <input type="checkbox"/> Inscripción ante una caja de compensación familiar, SENA e ICBF <input type="checkbox"/> Inscripción ante una administradora de riegos profesionales <input type="checkbox"/> Inscripción de los empleados al sistema nacional de seguridad social <input type="checkbox"/> Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio <input type="checkbox"/> Certificación Ambiental 	
1.2.2. PLANEACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación con que elementos cuenta la empresa: <input type="checkbox"/> La empresa tiene una visión definida y divulgada <input type="checkbox"/> La empresa a definido su misión en forma explícita <input type="checkbox"/> La empresa ha establecido objetivos y estrategias globales <input type="checkbox"/> Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa <input type="checkbox"/> Se han definido indicadores de gestión definidos 	
1.2.3 CONTROL	
<ul style="list-style-type: none"> • Señale a continuación las actividades que identifican a su empresa <input type="checkbox"/> Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos <input type="checkbox"/> Hay alguna área específica responsable del control interno ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> Hacen falta más controles que garanticen la productividad 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúan los aspectos de: <input type="checkbox"/> Cantidad <input type="checkbox"/> Costo <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Forma 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se revisan periódicamente los elementos del control interno: <ul style="list-style-type: none"> ○ En cuanto a Organización: <input type="checkbox"/> Estructura Organizacional <input type="checkbox"/> Asignación de funciones <input type="checkbox"/> Procedimientos de Operaciones 	

<ul style="list-style-type: none"> ○ En cuanto al personal () Políticas de selección y capacitación () Eficiencia Individual () Retribución adecuada ○ En cuanto a sistemas de información () Sistema Contable () Sistema presupuestal () Sistema de procesamiento de datos
1.2.4 DIRECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Se practica alguna teoría administrativa para la toma de decisiones en su empresa: Si () No () Cuál?: _____ Tiempo de utilización: _____
<ul style="list-style-type: none"> • Califique las siguientes áreas de su empresa (utilice 1 para la más fuerte y 5 para el más débil) () Gerencial () Comercial () Producción () Talento Humano () Financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son los factores que inhiben el éxito de su empresa (utilice 1 para el mayor y 5 para el menor) () Capital () Sistemas de Información () Recurso Humano () Infraestructura física de la planta () Falta de capacitación () Maquinaria y Equipo () Capacidad de producción () Capacidad comercial
1.3 ÁREA COMERCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • En que ciudades tiene posicionado el producto:
<ul style="list-style-type: none"> • Señale a continuación las características que distinguen a su empresa respecto a la calidad del servicio: () Existe una política de manejo de reclamos y devoluciones () Los tiempos de entrega se adecuan a las exigencias del cliente () Está en contacto permanente con sus clientes () Se realiza una continua evaluación de satisfacción () Tiene la empresa catálogos, especificaciones técnicas de los productos, folletos, etc. () Tiene algún elemento promocional dirigido a su cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Cuales son las principales causas de retrasos en la entrega de su productos al cliente _____
<ul style="list-style-type: none"> • Cuales son los canales de distribución que utiliza para su producto: () Punto de venta () Minorista () Otros ¿Cuál? _____
<ul style="list-style-type: none"> • Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, esta posee: () Logotipo () Tarjeta de presentación () Empaque propio () Catálogo y lista de precios () Papelería comercial
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa realiza investigación de mercados: SI () NO () • En que aspectos: () Tamaño y características de su mercado objetivo () Consumidor y sus características () Canales de distribución () Competidores

<ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de estadísticas de venta: Si () NO () • Cuales estadísticas posee: <ul style="list-style-type: none"> () Número de distribuciones atendidas () Unidades vendidas por línea de producto () Número de clientes nuevos () Ventas por clientes mayoristas () Ventas por zona () Ventas por crecimiento () Crecimiento del mercado 												
<ul style="list-style-type: none"> • Cuales son las variedades de producto que la empresa posee: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. _____</td> <td style="width: 50%;">4. _____</td> </tr> <tr> <td>2. _____</td> <td>5. _____</td> </tr> <tr> <td>3. _____</td> <td>6. _____</td> </tr> </table> • Ordene de mayor a menor la línea de producto que presenta mayor cantidad de ventas en la actualidad. <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. _____</td> <td style="width: 50%;">4. _____</td> </tr> <tr> <td>2. _____</td> <td>5. _____</td> </tr> <tr> <td>3. _____</td> <td>6. _____</td> </tr> </table> 	1. _____	4. _____	2. _____	5. _____	3. _____	6. _____	1. _____	4. _____	2. _____	5. _____	3. _____	6. _____
1. _____	4. _____											
2. _____	5. _____											
3. _____	6. _____											
1. _____	4. _____											
2. _____	5. _____											
3. _____	6. _____											
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos: <ul style="list-style-type: none"> () Protege el producto en su camino hacia el consumidor () Brinda protección después de comprar el producto () Hace parte del programa de mercadeo en la empresa () Utiliza algún material no amigable con el medio ambiente 												
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos poseen etiquetas: SI () NO () • Marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos. <ul style="list-style-type: none"> () Señala la ciudad de proveniencia () Tiene algún distintivo ambiental () Ofrece información sobre la composición del producto () Ofrece información sobre las características del producto () Contiene el código de barras del producto. 												
<ul style="list-style-type: none"> • Señale a continuación el principal elemento en que se basa la empresa para la fijación de precios: <ul style="list-style-type: none"> () El costo de producción más un margen de utilidad () De acuerdo a un objetivo de venta establecido () De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido () De acuerdo a los precios de la competencia 												
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre: <ul style="list-style-type: none"> () La competencia cumple normas técnicas y ambientales () Conoce las variedades de los productos de la competencia () Conoce los canales de distribución de venta que utiliza la competencia () Conoce las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes () Conoce los precios de los productos de la competencia () Conoce las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia 												
<p>1.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN</p>												
<ul style="list-style-type: none"> • Cuál es la cantidad máxima de productos que se fabrican en condiciones normales de funcionamiento, en un período de un mes: _____ 												
<ul style="list-style-type: none"> • Cuál puede ser la cantidad máxima de productos que se pueden fabricar utilizando la 												

	Balance General Luna Sánchez Diciembre 31 de 2,005	
ACTIVO		
DISPONIBLE		
Caja	6.657.820	
Bancos	14.005.544	
Deudores clientes	25.350.486	
Anticipo de impuestos	12.117.514	58.131.364
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS		
Maquinaria y equipo	40.745.135	
Equipos de oficina	1.190.381	
Equipo de computo	4.601.765	
Menos Depreciación Acumulada	- 462.661	46.074.520
TOTAL ACTIVO		104.205.984
PASIVO		
Proveedores	1.098.071	
Cuentas por pagar	54.307.306	
Impuestos a las ventas	6.314.281	61.719.658
CAPITAL		
Aportes sociales	10.000.000	
Reserva legal	1.200.000	
Utilidades Acumuladas	8.621.923	
Utilidad del ejercicio	22.664.403	42.486.326
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		104.205.984

	Balance General Luna Sánchez Diciembre 31 de 2,006	
ACTIVO		

DISPONIBLE		
Caja	3.112.923	
Bancos	30.573.409	
Deudores clientes	47.508.121	
Anticipo de impuestos	10.679.331	
Inventarios	25.640.000	117.513.784
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS		
Maquinaria y equipo	95.135.780	
Equipos de oficina	1.324.776	
Equipo de computo	5.409.862	
Menos Depreciación Acumulada	- 484.300	101.386.118
TOTAL ACTIVO		218.899.902
PASIVO		
Obligaciones financieras	35.910.670	
Proveedores	18.679.251	
Cuentas por pagar	77.339.937	
Impuestos a las ventas	6.272.000	138.201.858
CAPITAL		
Aportes sociales	40.000.000	
Reserva legal	1.200.000	
Revalorización del patrimonio	4.097.644	
Utilidades Acumuladas	8.385.837	
Utilidad del ejercicio	27.014.563	80.698.044
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		218.899.902

Estado de resultados Enero a Diciembre de 2,005		
INGRESOS OPERACIONALES		

Ventas	105.219.783	
Alquiler de maquinaria	120.627.256	
mantenimiento y reparaciones	85.612.488	
Menos devoluciones en ventas	- 2.760.250	308.699.277
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Financieros	122.078	
Diversos	2.859.200	2.981.278
TOTAL INGRESOS		311.680.555
Menos costos de ventas		125.585.361
UTILIDAD BRUTA		186.095.194
menos Gastos operacionales de administración y ventas	154.391.692	
Financieros	10.331.197	164.722.889
Más corrección monetaria fiscal		1.292.098
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		22.664.403

Estado de resultados Enero a Diciembre de 2,006		
INGRESOS OPERACIONALES		

Ventas	240.791.589	
Alquiler de maquinaria	184.351.252	
mantenimiento y reparaciones	58.338.701	
Menos devoluciones en ventas	- 277.945	483.203.597
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Financieros	163.129	
Diversos	55.688	218.817
TOTAL INGRESOS		483.422.414
Menos costos de ventas		247.912.529
UTILIDAD BRUTA		235.509.885
menos Gastos operacionales de administración y ventas	202.255.315	
Financieros	6.892.554	209.147.869
Más corrección monetaria fiscal		652.547
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		27.014.563

ANEXO D

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

GESTIÓN EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

La siguiente encuesta busca identificar fortalezas y debilidades de La empresa Luna Sánchez en el área de Talento Humano. Se sugiere que la información consignada sea lo más sincera posible.

1. ¿Qué tipo de empleado es?

Administrativo _____

Operativo: _____

2. Años de antigüedad:

Menos de 1 año _____

De 1 a 5 años _____

De 5 a 10 años _____

De 10 a 15 años _____

De 15 a 20 años _____

De 20 a 25 años _____

De 25 a 30 años _____

Más de 30 años _____

3. Edad

Entre 20y 30 años _____

Entre 31 y 40 años _____

Más de 41 años _____

4. Nivel de Educación

Primaria _____

Bachiller _____

Técnico _____

Universidad _____

Postgrado _____

Otros _____

5. ¿Cuál de los siguientes aspectos conoce de la empresa?

Manual de Procedimientos _____

Manual de Funciones _____

Organigrama _____

Reglamento Interno _____

Misión _____

Visión _____

6. ¿Cómo evalúa el clima laboral?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

7. ¿Considera que existen líneas claras de autoridad en La empresa?:

Si ____ No ____

8. La empresa realiza jornadas de integración al personal:

Si ____ No ____ Nombre una actividad _____

9. Como considera su entorno de trabajo:

Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____

10. ¿Considera que cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?: Si ____ No ____ Porque _____

11. ¿Recibe capacitación necesaria para realizar su trabajo?:

Si ____ No ____ porque ____

12. ¿Como evalúa los siguientes aspectos de La empresa?:

	Adecuado	Inadecuado	Porque
Infraestructura física	_____	_____	_____
Maquinaria	_____	_____	_____
Equipos de Comunicación	_____	_____	_____
Sistematización	_____	_____	_____

13. ¿Cuál considera la principal fortaleza y debilidad de La empresa?

Fortaleza: _____

Debilidad: _____

14. ¿Qué proyecto cree que la empresa debe ejecutar ? _____
