

1-1-2003

Implementación de un modelo de planeación estratégica para la pequeña empresa. Caso práctico

Wilson Alejandro Beltrán Manios
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Beltrán Manios, W. A. (2003). Implementación de un modelo de planeación estratégica para la pequeña empresa. Caso práctico. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/377

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE PLANEACION
ESTRATEGICA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA. CASO PRACTICO**

WILSON ALEJANDRO BELTRAN MANIOS

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.
2003**

**IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE PLANIFICACION
ESTRATEGICA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA. CASO PRACTICO**

WILSON ALEJANDRO BELTRAN MANIOS

**Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en
Administración**

**Director:
RICHARD ORLANDO BUITRAGO
Administrador de Empresas
MsC. Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.
2003**

NOTA DE ACEPTACION

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. Febrero de 2003

Reglamento interno, Artículo 95: Ni la Universidad, ni el asesor, ni el jurado calificador son responsables de las ideas expuestas por los graduandos.

DEDICATORIA:

A mi familia, mi esposa y especialmente a mi hijo, quienes con su apoyo y cariño me llevan a ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

A mi director de Trabajo de Grado, Richard Orlando Buitrago cuyo conocimiento y aporte fueron indispensables para llevar a cabo el presente trabajo.

A la familia Pérez Puentes, propietarios de la empresa Polietilenos El Lago POLILAGO LTDA, especialmente a la señora Leonor Puentes de Pérez por su incondicional apoyo y entusiasmo.

A los propietarios de las empresas manufactureras de plástico en la ciudad de Neiva, cuya información fue básica para la realización del diagnóstico empresarial.

Al cuerpo docente y directivo de la División de Formación Avanzada de la Universidad de la Salle.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
<hr/>	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
<hr/>	
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	5
2. OBJETIVOS	7
<hr/>	
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
3. JUSTIFICACION	9
<hr/>	
4. MARCO DE REFERENCIA GENERAL	11
<hr/>	
4.1 MARCO CONCEPTUAL	11
4.2 MARCO TEORICO	18
4.2.1 La microempresa y su ambiente	18
4.2.1.1 Generalidades	18
4.2.1.2 Características Principales de la Microempresa	20
4.2.1.3 Estructura Organizativa de la Pequeña Empresa	21
4.2.1.4 Perfil del propietario de la Pequeña Empresa	22
4.2.2 La Gerencia Estratégica	24
4.2.2.1 Generalidades	24
4.2.3 Proceso de Planeación Estratégica del Negocio (PPEN)	32
4.2.3.1 Identificación de la Misión	33
4.2.3.2 Identificación de la Visión	35
4.2.3.3 El análisis ambiental	39
4.2.3.4 El análisis interno	53
4.2.3.5 Formulación de Objetivos Corporativos	80
4.2.3.6 Formulación de Estrategias	82
4.2.3.7 Implementación de la Estrategia	90
4.2.3.8 El Ciclo de Retroalimentación	93
4.2.3.9 La Evaluación de Resultados	94
4.3 MARCO HISTÓRICO	95
5. IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION EMPRESARIAL A POLILAGO LTDA	98
<hr/>	

5.1	IDENTIFICACIÓN MISIÓN ACTUAL, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	98
5.1.1	Diagnóstico Preliminar Situación Actual POLILAGO LTDA	100
5.2	PLANTEAMIENTO MISIÓN DE POLILAGO	101
5.2.1	Misión Propuesta para POLILAGO LTDA	102
5.3	PLANTEAMIENTO VISION POLILAGO LTDA	102
5.3.1	Ideología Fundamental	102
5.3.1.1	Valores Fundamentales POLILAGO LTDA	103
5.3.1.2	Propósito Fundamental de POLILAGO LTDA	104
5.3.2	Visión de POLILAGO LTDA	106
5.4.	AUDITORÍA EXTERNA	106
5.4.1	La industria del Plástico	106
5.4.1.2	Control de Calidad en el sector	107
5.4.1.3	Indicadores de la Industria del Plástico	109
5.4.2	Análisis Ambiental	115
5.4.2.1	Oportunidades	116
5.4.2.2	Amenazas	117
5.4.2.3	Matriz de Perfil Competitivo	120
5.5	AUDITORÍA INTERNA	121
5.5.1	Perfil Interno de POLILAGO LTDA	121
5.5.1.1	Perfil Técnico	121
5.5.1.2	Recurso Humano en Personal directo e indirecto	123
5.5.1.3	Proveedores Actuales	123
5.5.2	Implementación Estructura Organizacional	124
5.5.3	Análisis Financiero	127
5.5.3.1	Indicadores de Liquidez	127
5.5.3.2	Indicadores de Actividad	128
5.5.3.3	Indicadores de endeudamiento	129
5.5.3.4	Indicadores de Rentabilidad	130
5.5.3.5	Diagnóstico Financiero de POLILAGO LTDA	132
5.5.4	Análisis de Mercadeo	133
5.5.4.1	Primer escenario: Clientes Actuales	134
5.5.4.2	Segundo escenario: Clientes Potenciales	141
5.5.5	Análisis Interno	149
5.5.5.1	Fortalezas	149
5.5.5.2	Debilidades	150
5.6	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS	151
5.7	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	153
5.7.1	Finanzas	153
5.7.2	Gerencia	153
5.7.3	Producción	154
5.7.4	Investigación y Desarrollo	156
5.7.5	Mercadeo	156
6.	CONCLUSIONES	158
<hr/>		
BIBLIOGRAFIA		162
<hr/>		
ANEXOS		165
<hr/>		

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Proceso de Administración Estratégica según Robbins y Coulter
- Figura 2. Proceso de Administración Estratégica según Kotler
- Figura 3. Proceso de Gestión Estratégica según Fred David
- Figura 4. Proceso de Planeación Estratégica del negocio (Caso Práctico)
- Figura 5. Concepción Visión de la Organización
- Figura 6. El Análisis Ambiental paso a paso
- Figura 7. El análisis Interno paso a paso
- Figura 8. Organigrama de tipo vertical
- Figura 9. Organigrama de tipo horizontal
- Figura 10. Organigrama de tipo circular
- Figura 11. Organigrama de tipo mixto
- Figura 12. Matriz B.C.G
- Figura 13. Las cinco fuerzas competitivas del mercado
- Figura 14. Participación de la industria del plástico en el total de la industria de Colombia
- Figura 15. Número de Establecimientos en la industria del plástico
- Figura 16. Número de personal ocupado por la industria del plástico
- Figura 17. Personal remunerado por la industria del plástico
- Figura 18. Valor de la producción bruta en Colombia y la industria del plástico

TABULACIÓN ENCUESTA (CLIENTES ACTUALES)

- Figura 19. Tiempo de experiencia
- Figura 20. Grado de Satisfacción
- Figura 21. Experiencia con otras marcas
- Figura 22. Grado de Satisfacción con otras marcas
- Figura 23. Reconocimiento de marca
- Figura 24. Calidad del producto
- Figura 25. Aceptación del precio
- Figura 26. Variedad del producto
- Figura 27. Factor de diseño
- Figura 28. Margen de utilidad
- Figura 29. Servicio al cliente
- Figura 30. Entrega de pedidos
- Figura 31. Vista del vendedor
- Figura 32. Apoyo publicitario
- Figura 33. Criterios de elección proveedor
- Figura 34. Disposición a nuevos proveedores

TABULACIÓN ENCUESTAS (CLIENTES POTENCIALES)

- Figura 35. Tiempo de experiencia
- Figura 36. Tipo de experiencia en el negocio
- Figura 37. Imagen de marca

- Figura 38. Calidad del producto
- Figura 39. Aceptación de precios
- Figura 40. Variedad de producto
- Figura 41. Diseño del producto
- Figura 42. Margen de utilidad requerido
- Figura 43. Servicio al cliente
- Figura 44. Entregas de pedidos
- Figura 45. Vista del vendedor
- Figura 46. Apoyo publicitario
- Figura 47. Criterios elección proveedor
- Figura 48. Disposición a nuevos proveedores

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Comportamiento sectores productivos en Colombia
Tabla 2.	Comportamiento comercio exterior sectores en Colombia
Tabla 3.	Variables económicas industria del plástico
Tabla 4.	Matriz de evaluación factor externo (Oportunidades)
Tabla 5.	Matriz de evaluación factor externo (Debilidades)
Tabla 6.	Competencia de POLILAGO LTDA
Tabla 7.	Matriz de perfil competitivo
Tabla 8.	Maquinaria y equipo de POLILAGO LTDA
Tabla 9.	Proveedores actuales de POLILAGO LTDA

INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 10.	Razón corriente
Tabla 11.	Prueba ácida
Tabla 12.	Capital neto de trabajo
Tabla 13.	Rotación de cartera
Tabla 14.	Rotación de inventario total
Tabla 15.	Rotación de proveedores
Tabla 16.	Rotación de activos fijos
Tabla 17.	Rotación de activos totales
Tabla 18.	Nivel de endeudamiento
Tabla 19.	Concentración de endeudamiento a corto plazo
Tabla 20.	Margen bruto de utilidad
Tabla 21.	Margen operacional de utilidad
Tabla 22.	Margen neto de utilidad
Tabla 23.	Rendimiento de patrimonio
Tabla 24.	Rendimiento del activo total
Tabla 25.	Distribuidores y clientes actuales de POLILAGO LTDA
Tabla 26.	Demanda actual de clientes de POLILAGO LTDA
Tabla 27.	Demanda potencial clientes POLILAGO LTDA
Tabla 28.	Población Municipios principales Huila
Tabla 29.	Muestra poblacional a encuestar
Tabla 30.	Demanda actual clientes potenciales de POLILAGO LTDA
Tabla 31.	Matriz de evaluación factor interno (Fortalezas)
Tabla 32.	Matriz de evaluación factor interno (Debilidades)

LISTA DE ORGANIGRAMAS

Organigrama 1. Estructura Organizacional POLILAGO LTD

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1.1. Balance general de POLILAGO LTDA (Activos)
- Anexo 1.2. Balance general de POLILAGO LTDA (Pasivo y patrimonio)
- Anexo 1.3. Estado de resultados POLILAGO LTDA
- Anexo 1.4. Indicadores Financieros
- Anexo 1.5. Estado de fuentes y usos de fondos (Activos)
- Anexo 1.6. Estado de fuentes y usos de fondos (Pasivos)
- Anexo 1.7. Lay Out planta de producción de POLILAGO LTDA
- Anexo 1.8. Cuestionario A-1 Clientes actuales
- Anexo 1.9. Cuestionario A-2 Clientes potenciales

ESTRUCTURA GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

El trabajo de grado se subdivide en seis partes.

La **primera parte** es preliminar en donde se realiza una reflexión acerca de los hechos que vienen ocurriendo actualmente para enfocarlos en el planteamiento del problema de investigación; la **segunda parte** lista los objetivos a los que se busca llegar al final del trabajo que se justifica en la **tercera parte** determinando las razones por las cuales se va a realizar esta investigación. Como se sabe la investigación debe estar basada en el conocimiento existente de esta manera la investigación se argumenta bajo un marco de referencia que se encuentra descrito en la **cuarta parte** del presente trabajo, este a su vez brinda la base teórica sobre la cual se va a fundamentar el diseño del modelo de Planeación Estratégica para la empresa POLILAGO LTDA; el marco conceptual que a su vez hace parte también del marco de referencia general define los términos que se consideran relevantes en el trabajo de investigación; como también se considera necesario ubicarse en el plano de la empresa que se va a analizar se hace una breve reseña de la empresa en general y su desarrollo a través del tiempo mediante la elaboración del marco histórico de la empresa, el cual también hace parte integral del marco de referencia general. La **quinta parte** corresponde a la implementación de los conceptos teóricos mediante el diseño del Proceso de Planeación Estratégica para POLILAGO LTDA el cual se subdivide los procesos realizados en la figura número cuatro del presente trabajo de grado en el cual se parte desde el estudio de la misión, visión y

objetivos hasta la formulación de estrategias en todos los niveles funcionales de la organización. **La sexta parte** comprende la parte fundamental del trabajo de grado en donde se ven los resultados del proceso de diagnóstico de la empresa, en donde se señala las conclusiones y algunas recomendaciones complementarias a las estrategias propuestas en la quinta parte.

INTRODUCCION

En un entorno de cambio continuo y debido a fenómenos tales como la globalización de la economía, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) colombianas se están viendo abocadas a tener grandes crisis de tipo económico, las cuales llevan a este tipo de organizaciones a la desaparición del mercado en el que se están desarrollando.

Claro está que fenómenos tales como estos no pueden ser tomados como las únicas causas de la desaparición de la pequeña y mediana empresa del país; es cierto que hace 10 años estos tipos de organizaciones no tenían esta clase de retos que se presentan en la actualidad y por ello permanecían estáticas y nunca se esforzaron por invertir en nuevas tecnologías ni se preocupaban por cambiar sus estrategias y su negocio cuando los cambios en el ambiente lo ameritaban.

Por lo tanto esto no implica que las Pequeñas y Medianas Empresas se queden en un estado estacionario para ver que pasa; así que más bien se debe tomar esta situación como un reto en el que el cambio de mentalidad tiene que estar a la orden del día, ya que de la subsistencia y desarrollo de la organización no solamente dependen sus dueños sino también sus empleados.

Cabe resaltar que en la situación actual del país en el que el desempleo alcanza el 17% siendo este el segundo mas alto de Latinoamérica después de Argentina.

Las Pequeñas y Medianas Empresas son las máximas responsables de que estas cifras no se hayan disparado, peor aún con la nueva política del estado en el que se ha determinado la austeridad en sus empresas donde el número de despidos se incrementa diariamente haciendo que la situación de desempleo se haga prácticamente insostenible contribuyendo con ello a aumentar los niveles de desempleo y subempleo del país.

Por esto empresas como Polietilenos el Lago Ltda (POLILAGO LTDA) mediante grandes esfuerzos ha logrado permanecer vigente en el mercado durante 20 años colaborando activamente en el desarrollo social y económico en el departamento del Huila, más excatamente en la ciudad de Neiva; Esta razón es un motivo para que empresas de este tipo sean apoyadas no solamente por el estado sino también por la comunidad misma, ya que cada vez que una empresa deja de existir no significa la derrota solamente de sus dueños, sino que con ella desaparece también las opciones de empleo para la comunidad y de desarrollo para la región.

En las circunstancias actuales las organizaciones de este tipo (PYMES) deben llegar a tener un pensamiento visionario, ya que el pensamiento de “subsistir y ver que pasa” se ha vuelto obsoleto y se está cambiando por el pensamiento de calidad total y liderazgo, ya que si la organización adolece de este nuevo punto de vista, estará predestinada al fracaso y a su desaparición. Este liderazgo no se puede conseguir sino es por el continuo

estudio al interior y al medio que rodea a la organización, realizando una retroalimentación de este estudio para mirar en que puede mejorar la empresa según las circunstancias del ambiente.

Por estas razones se ha decidido realizar un Diagnóstico Estratégico que abarque todas las partes que comprenden tanto el ambiente interno como externo de la empresa POLILAGO LTDA para que permita generar una cultura organizacional en que la empresa llegue a ser líder en la producción y comercialización de productos plásticos a nivel local, contribuyendo con ello al desarrollo de una sociedad más equitativa y de mayores oportunidades laborales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad la empresa Polietilenos el Lago Ltda (POLILAGO) como muchas de las microempresas colombianas enfrentan un mercado creciente y altamente competitivo con la penetración de nuevos productores y comercializadores que aplican agresivas estrategias de comercialización; esto le exige a la alta gerencia un cambio en su estructura organizacional, desde la misma visión, hasta su programa de estrategias, donde lo importante no sea el beneficio propio sino también pensar en la satisfacción del cliente.

Para realizar estos cambios se necesita del completo compromiso por parte de la gerencia además de los individuos que hacen parte de la empresa; ya que si no existe este tipo de compromiso la empresa empezará a perder competitividad ante las empresas entrantes.

El compromiso obliga a la gerencia a crear una base organizacional coherente con los continuos cambios del entorno; el gerente actual ya no puede ser el gerente de “silla y escritorio”, el gerente actual antes que nada debe ser un estratega, alguien que conozca su organización perfectamente tanto en su aspecto interno, así como el sector en el que

para hacerle frente a los continuos cambios y hacer de ellos armas para tener una ventaja competitiva sobre las empresas entrantes en el mercado.

Por esto Investigadores reconocidos como Humberto Serna, Peter Drucker, Michael Porter, entre otros, analizan el actual momento de la gerencia, la cual enfrenta tiempos turbulentos, donde la globalización de la economía, la automatización industrial, el advenimiento de la era informática, los movimientos de calidad total y la apertura económica de los países en desarrollo está cambiando el contexto general de los negocios, esta es una razón suficiente para concluir que viviremos en una era signada por la competitividad donde se impondrá la economía de mercado.

El problema actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), es que son creadas a partir de bases que no son totalmente sólidas, es cierto que algunas han crecido por lo que llaman “malicia indígena”, pero las circunstancias actuales ameritan que cada empresa tenga claro en donde esta y hacia donde va, es por ello que la mayoría de ellas carece de un diagnóstico que le permita permanecer en el mercado y ser líder en el mismo.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Frente al continuo proceso de cambio dentro y fuera de las organizaciones ¿tiene la Empresa Polietilenos el Lago Ltda. Un adecuado proceso de planeación estratégica que

- ❖ En la Empresa POLILAGO ¿se tiene identificada claramente una misión, visión, objetivos y estrategias corporativas?

- ❖ ¿Se ha realizado un análisis interno y externo en la organización para identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas?

- ❖ ¿Se han formulado estrategias coherentes para responder a las condiciones cambiantes de su sector?

- ❖ ¿Se han puesto en práctica estas estrategias y se han evaluado sus resultados?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Planeación Estratégica que permita realizar un diagnóstico organizacional como modelo en la pequeña empresa enfocado a POLILAGO LTDA.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Determinar las causas por las cuales no se ha podido implementar un Modelo de Planeación estratégica en POLILAGO LTDA. hasta el día de hoy.
- ◆ Proveer a POLILAGO LTDA. de un Modelo de Planeación Estratégica que se convertirá en un factor de ventaja competitiva para mejorar las condiciones actuales de la empresa.
- ◆ Realizar un estudio de mercadeo en el que se conozca las probabilidades de expandir el mercado de los productos de POLILAGO LTDA en diferentes puntos geográficos; además de esto, conocer la opinión de los clientes actuales acerca del producto que actualmente están consumiendo para reafirmar su mercado de forma competitiva en la ciudad de Neiva.

- ◆ Plantear una reestructuración en la identidad actual, organización, objetivos y estrategias de acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado a la organización tanto internamente como externamente.

- ◆ Realizar auditoría interna y externa a la empresa para determinar su situación actual en el aspecto inherente a su organización, así como establecer las condiciones del ambiente en el cual está desarrollando su negocio.

- ◆ Proponer estrategias en todas las áreas funcionales de la organización (gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo) de acuerdo a los resultados arrojados por el diseño del modelo de gestión estratégica para que la empresa pueda obtener una ventaja que la lleve a ser líder en su mercado.

- ◆ Con los resultados obtenidos del diseño del Proceso de Planeación estratégica se tendrá la capacidad de responder los siguientes interrogantes:
 - Dónde se encuentra POLILAGO LTDA actualmente?
 - Dónde se quiere ir?
 - Dónde se debe ir?
 - Dónde se puede ir?
 - Cómo se puede llegar?

3. JUSTIFICACION

Colombia vive actualmente una realidad que no puede ser desentendida por nadie; el estancamiento económico, los niveles de pobreza y desempleo crecientes día a día son los directos generadores de la crisis social que se ve reflejada en la violencia y la injusticia social que vive el país.

La pequeña y mediana empresa se está convirtiendo en una de las soluciones a este problema; razón por la cual tienen que recibir el apoyo no solamente del gobierno sino también de todas las personas y profesionales que ven en ella una especie de panacea que puede ayudar en gran medida a soportar los problemas crecientes de desempleo apoyándolas mediante programas de capacitación en los que sus propietarios no solamente adquieran la capacidad administrativa necesaria para el eficiente manejo de su empresa, sino para que también tomen conciencia de que al iniciar el camino de la creación de una, adquieren una gran responsabilidad no solo familiar o personal sino también de índole social donde muchos individuos van a beneficiarse de la actividad económica de la naciente organización no solamente por el beneficio de generación de empleo que trae consigo sino también en la oferta de productos de menor costo lo cual favorece a la maltrecha economía de los hogares colombianos.

Polietilenos El Lago (POLILAGO LTDA.) es un claro ejemplo de este tipo de empresas, en el que la función directiva está desarrollada por una persona que aunque tiene una gran experiencia en el negocio, no tiene las bases académicas suficientes para ver

empresa con una visión a largo plazo sino con la visión clara de mantenerse en el mercado hasta que este así lo permita.

POLILAGO LTDA. como la mayoría de pequeñas empresas carece de una estructura organizacional, una política de objetivos y de estrategias que la pueda llevar a mantenerse en el mercado no solamente respondiendo con lo que puede a los cambios, sino que pueda anticiparse a dichos cambios. En la actualidad la empresa que no sea competitiva tiende a desaparecer acarreado con ello no solamente la frustración para sus propietarios y empleados sino también a la sociedad que espera recibir el beneficio que la empresa pueda brindarles.

Estos son los motivos que me impulsan a diseñar un diagnóstico estratégico para esta empresa pensando también que hay muchas otras de este tipo que pueden beneficiarse de una metodología práctica para la elaboración de un diagnóstico que permita saber a la empresa como se encuentra en la actualidad para que fortalezca sus puntos firmes o para que haga un alto en su camino y auto evalúe su desarrollo en el negocio para que cada día sea más competitiva y así no solamente se lucren de ella sus propietarios y empleados sino la comunidad en general.

4. MARCO DE REFERENCIA GENERAL

4.1 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan los fundamentos teóricos que enmarcan el presente trabajo de grado con el fin de que el lector tenga una mejor comprensión del tema expuesto.

Estratega: De acuerdo con Humberto Serna, el estratega es la persona o el conjunto de personas que al ocupar cargos de dirección, tiene capacidad para intervenir en la toma de decisiones relacionadas con el direccionamiento estratégico de la empresa.

Direccionamiento Estratégico: Proceso administrativo por el cual las organizaciones tienen en claro donde se encuentran en la actualidad y hacia donde van.

Misión: Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores fundamentales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Cultura Corporativa: Es el conjunto de valores y creencias que tienen lugar en el seno de una organización, los cuales son expresados en la motivación y el comportamiento al hacer las cosas.

Visión: La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

Oportunidades externas: Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Amenazas Externas: consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Fortalezas Internas: Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

Debilidades Internas: Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de

una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Producto Interno Bruto (PIB): Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

Inflación: Aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

En el análisis del sector de la industria manufacturera de plásticos el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) maneja los conceptos que vienen a continuación:

Industria Manufacturera: Transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en fábrica o a domicilio, o que los productos se vendan al por mayor o al por menor. Incluye el montaje de las partes que componen los productos manufacturados, excepto en los casos en que tal actividad sea propia del sector de la construcción.

Personal Ocupado: Corresponde al número de personas ocupadas por el establecimiento, es decir, el total de los que trabajan y dependen de él, incluidos los propietarios que desarrollan una labor, los socios, y familiares sin remuneración fija.

Producción bruta: Es el valor de todos los productos y subproductos elaborados por el establecimiento durante el año, valorados a precio de venta en fábrica (sin incluir los impuestos indirectos), más los ingresos por los trabajos industriales realizados para otros, más el valor de las materias primas, materiales y empaques vendidos en las mismas condiciones en que se adquirieron, más el valor de los ingresos por instalación y/o reparación de productos fabricados por el establecimiento, más el valor de los ingresos por arrendamiento de bienes producidos por el establecimiento, más el valor de la energía eléctrica vendida, más el valor del inventario final de productos en proceso de fabricación, menos el valor del inventario inicial de productos en proceso de fabricación.

Valor Agregado: Corresponde al valor de los ingresos recibidos por el uso de los factores productivos (tierra, capital, trabajo, organización empresarial), participantes en el proceso de producción durante el periodo estudiado.

Energía Eléctrica Consumida: En consumo de Kw/h de energía eléctrica es igual a la sumatoria de los Kw/h comprados, más los Kw/h generados, más los Kw/h recibidos en transferencia de otros establecimientos de la misma empresa, menos los Kw/h enviados a otros establecimientos de la misma empresa, menos los Kw/h vendidos.

Inversión Bruta: Corresponde a la suma de las inversiones en activos fijos que a su vez se dividen en no depreciables (terrenos, construcciones en curso, maquinaria y equipo en montaje, etc.), y depreciables (edificios y estructuras, maquinaria y equipo, equipo de transporte, equipo de oficina y de sistemas y otros depreciables).

Inversión Neta: El DANE calcula la inversión neta, sustrayendo del valor de la inversión bruta el valor de la depreciación causada en el año.

La Matriz De Perfil Competitivo

Las matrices de perfil competitivo y del ambiente externo, son las partes donde se pondera cada factor clave escogido. Para el caso específico de la matriz de perfil competitivo como primer paso el estratega tiene que identificar los factores ambientales claves de éxito en el sector donde actualmente se desempeña la empresa en estudio; esta información la puede obtener mediante las dos herramientas enunciadas anteriormente.

El segundo paso consiste en hacer una evaluación a cada factor determinante de éxito donde se pondera según la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos con fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante); estas ponderaciones quieren dar a

entender que tanto “pesan” o influyen los factores claves de éxito seleccionados en el desarrollo de una organización. Los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. Finalmente se debe tener en cuenta que la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

La Matriz De Evaluación De Factor Externo.

La matriz de evaluación del factor externo es el último paso en la auditoría externa del PPEN que consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo. Luego de realizar los pasos correspondientes a la construcción de la matriz de perfil competitivo, el análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda esta información. En el desarrollo de la matriz de evaluación del factor externo habrá que utilizar de nuevo juicios de tipo subjetivo; por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada, Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación del factor externo son:

- a. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma
- b. Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa o el “peso” de dicho factor en el éxito de una industria dada. Sin importar si los factores claves dan oportunidades o amenazas ambientales, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir

ponderaciones altas. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1.0.

La Matriz de Evaluación del Factor Interno

La matriz del factor interno es la herramienta encargada de evaluar todos los aspectos inherentes a la organización determinando sus fortalezas y debilidades con el objeto que el estratega pueda formular las estrategias necesarias ya sea para disminuir el impacto de las posibles debilidades y para continuar reforzando las fortalezas; a su vez que esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas internas de la empresa.

Según David se requiere de cinco pasos para el desarrollo de una matriz de evaluación del factor interno:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica “el peso” o la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

4.2 MARCO TEORICO

4.2.1. La microempresa y su ambiente

4.2.1.1 GENERALIDADES

La mayoría de las pequeñas empresas en el país se dedican a la actividad comercial aún aquellas que se dedican a la actividad de la transformación de sus productos se dedican a esta actividad comercial puesto que son ellas mismas las que se encargan de comercializar los productos que elaboran, logrando con ello un mayor acercamiento con sus consumidores.

La pequeña empresa enfoca sus ventas hacia el detalle, es decir, se mantiene constante contacto entre el productor y el posible consumidor, representando este un sector de los más competidos y que deja menor margen de utilidades, pero considerando que estos tipos de empresas resultan atractivas para muchas personas pues los riesgos en sus operaciones son bajas.¹

Los tipos de sociedad que más se registran en las pequeñas empresas colombianas son: Sociedad Limitada y Sociedad comandita debido a que en las microempresas no existe las condiciones legales para los socios y gerentes; las funciones administrativas son netamente desarrolladas por el propietario puesto que tiene el control total de la empresa

ubicando generalmente a la familia como colaboradores en la dirección, administración, producción y ventas.

¹ ANZOLA R. Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, Mc. Graw Hill, México, 2000.
<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/microempresa/microempresas1.htm#dueño>

Uno de los objetivos de la pequeña empresa debe contemplar la posibilidad de pasar a ser una sociedad Anónima (S.A), lo cual significa que la compañía ha crecido y se esta posesionando verdaderamente en el mercado; algunas de las razones por la que se le recomienda a una pequeña empresa conformar una sociedad anónima son:

1. La responsabilidad de los accionistas se limita al monto del capital invertido en la compra de las acciones.
2. La sociedad se constituye como una persona jurídica distinta e independiente de sus accionistas.
3. Se puede transferir fácilmente la propiedad de las acciones.
4. La incapacidad o muerte de los accionistas no influye en la existencia de la empresa.
5. Y lo más importante, los deseos de crecimiento futuro.

Aunque parezca paradójico, las pequeñas empresas representan un soporte para el desarrollo de las grandes empresas, ya que de las microempresas depende que sus productos lleguen en condiciones satisfactorias a su mercado además sirve de enlace para actividades que difícilmente la gran empresa podría cubrir debido a su compleja estructura. En otras palabras, se puede decir que las necesidades de proveer bienes y

servicios al cliente, en ventas al detalle, la incapacidad de la empresa grande para manejar pequeñas empresas tales como lavanderías, estéticas, minimercados, etc. y la relación estrecha del empresario pequeño y la comunidad, son factores que hacen pensar en un futuro próspero para la pequeña empresa.

4.2.1.2 CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LAS MICROEMPRESAS

Existen características que hacen de la microempresa un elemento que lo hace fácilmente vulnerable, pero que a su vez llama bastante la atención debido a que es el estilo que se está desarrollando actualmente en el país, añadiendo además que este tipo de organización es una fuente generadora de empleo.

Algunos de los factores inherentes a las microempresas son:

1. Son empresas de carácter familiar, donde el socio gestor (propietario) aporta el capital necesario para que la empresa funcione adecuadamente.
2. El propietario es una persona conservadora, el cual mantiene las instalaciones en el mismo sitio en el que inicio, ya sea su planta de producción o su canal de distribución, trata de serle fiel a un solo grupo de clientes esperando que ellos también le sean fieles toda la vida.
3. El mercado objetivo de las microempresas, se circunscribe al aspecto local, no le interesa ofrecer su producto en otro punto geográfico sino solamente en el lugar donde se ha venido desarrollando; esto obliga al empresario a adquirir

obligatoriamente la habilidad de prestar un servicio excelente además de que sus productos sean los de mejor calidad en el medio, puesto que si no se adquiere esta habilidad en un ambiente tan competitivo, se puede tener el riesgo de perder su mercado lo cual puede conllevar a la desaparición de la empresa.

4. La microempresa actual tiene como base para su crecimiento la reinversión de sus utilidades en ella misma, ya que en la actualidad no cuenta con el apoyo financiero ni gubernamental, muchas veces por desconocimiento o también por que no es brindado.
5. El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas dedicadas al área operativa y administrativa.
6. Las riendas de la empresa en cuanto al control y la dirección se concentran en el dueño de la empresa.

4.2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa colombiana adolece en su mayoría de una estructura organizativa en sus áreas. El trabajo que realiza el propietario de la microempresa le permite ser el especialista interno de todos los procesos existentes en su organización recurriendo a asesorías o consultorías externas en aspectos tales como el manejo contable, el

financiero, legal de los trabajadores y el tributario por parte de un asesor o un contador externo a los cuales generalmente se les paga por horas

El propietario funge la función de administrador general, lo que quiere decir que es el que dirige todos los procesos que realiza la empresa, lo cual hace que adquiera la habilidad especial en el manejo debido al total conocimiento de ella, esto lo hace prácticamente insustituible haciendo a la empresa dependiente de él debido a que el personal que labora con él no es apto para cubrirlo o reemplazarlo en este trabajo; así mismo, las áreas de ventas y producción son las más importantes en una microempresa, ya que el propietario está en contacto directo con su clientela lo cual le permite conocer sus exigencias y necesidades en cuanto al producto permitiéndole adaptarlo en la medida de sus posibilidades al gusto del cliente para poder mantenerse en el mercado.

4.2.1.4 PERFIL DEL PROPIETARIO DE LA MICROEMPRESA

Muchos de los actuales microempresarios, antes de convertirse en dueños de su empresa fueron trabajadores asalariados. Generalmente se toma esta decisión por el hecho de terminar con la rutina de labores que realizaba como empleado de grandes empresas además del deseo de independencia; en Colombia una de las razones más grandes por la que hay un “auge” de microempresarios es el hecho de los despidos masivos debido a la reestructuración del estado en el que el empleado despedido invierte su liquidación en comprar ya sea equipo de producción, mercancía al por mayor o para montar su productora y distribuidora. El deseo que motiva al microempresario a montar su propia

empresa familiar es tener el control y la dirección de la misma, dándole esto una mayor libertad de pensamiento para ofrecer a la comunidad lo que a él le parecen que necesita. Su deseo de independencia también radica en la necesidad de sentirse libre de tomar sus propios riesgos y decisiones, aun cuando esto le conlleve una gran responsabilidad en lo que haga y ofrezca a la comunidad (trabajadores y clientes), además otros factores lo motivan para ser microempresario tales como el poder, el logro, la realización, la seguridad, ser el orgullo de la familia y tal vez la más importante para él obtener ingresos.

La principal ventaja de ser empleado antes de ser microempresario es la experiencia adquirida en sus anteriores empleos que lo ayudará a llevar las riendas de la empresa y le permitirá enfrentarse con mayor seguridad a las acciones que deberá tomar para asegurar su subsistencia y la de su familia.

La mayor desventaja de convertirse en microempresario lo constituye la responsabilidad social y familiar que se afronta al dar un buen servicio, pues de ello se deriva su verdadera satisfacción en el trabajo. El empresario piensa que con base en ese pensamiento de responsabilidad social y familiar, enuncia los principios y la filosofía de empresa, tratando de enmarcarlos dentro del cliente, empleados, el gobierno y él mismo. Las utilidades son para él una lógica consecuencia y un índice de sus acciones al frente de la empresa.

El propietario de la microempresa piensa que si cumple satisfactoriamente su ejercicio social adaptando su personalidad al gusto del cliente, difícilmente se verá fuera del mercado, ello deriva que sienta la satisfacción de dar a la comunidad lo que realmente necesita y esta lo retribuya siendo fiel a su producto.

La actividad administrativa del microempresario se centra directamente en incrementar la participación de su producto en el mercado; cabe aclarar que el mercado en el que desea posesionar y mantener su producto es el mercado local en el cual está desarrollando su actividad económica esto obedece a que es el mercado que mejor conoce y en que se siente seguro, los métodos utilizados generalmente son la creación de nuevas sucursales y brindar el mejor servicio. Sin el propósito de querer quitarle mérito a la labor de los microempresarios, las técnicas utilizadas por ellos son de carácter intuitivo donde no se realizan los estudios previos necesarios.

La preocupación palpable en la actualidad del país radica en que aunque algunas pequeñas empresas logran posesionarse en el medio, muchas otras desaparecen debido a la falta de habilidad y capacidad técnico-administrativa en la administración. Esta es más que una razón por las cuales este tipo de empresas deben contar con mucho más amparo por parte del gobierno y lo gremios empresariales, en cuanto a apoyo y soporte tanto técnico como administrativo.

4.2.2 LA GERENCIA ESTRATEGICA

4.2.2.1 GENERALIDADES

Una compañía con objetivos reales de liderazgo y adaptabilidad en el campo de negocio en el que se desempeña debe tener muy en claro lo que son su misión, visión y valores corporativos, ya que ellos son la carta de presentación de la misma; observando la situación actual todo tipo de organización necesita y debe contar con gente capacitada para anticiparse a los cambios y actuar ante ellos para que estos no conlleven problemas a la empresa, mas bien para que ella pueda obtener ventajas competitivas al haber reaccionado antes; por esto las estrategias empresariales deben estar en un continuo estudio en el que la persona encargada sepa realmente en donde esta la empresa y para donde va.

Para Humberto Serna (1992), este estudio se define como “Análisis estratégico de una situación gerencial” el cual es un proceso administrativo, en el que los encargados de tomar las decisiones finales recopilan información propia de la empresa que presiden y de su entorno, la procesan, y la analizan con el fin de decidir que camino a seguir en el presente, teniendo siempre en mente que las decisiones presentes repercutirán de manera directa en el futuro de la organización.

Por lo tanto el Análisis estratégico, será el que en gran medida ayude al encargado de tomar las decisiones en aterrizar sobre la realidad de la empresa respecto a ella misma y

el entorno; esto es una herramienta útil para planear el presente y el futuro de la organización respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde debemos ir?
- ¿Dónde podemos ir?
- ¿Dónde iremos?

Para Serna (1992), La gerencia estratégica así entendida, tiene cuatro componentes fundamentales: los estrategas, el diagnóstico, el direccionamiento estratégico y el proceso de decisión:

Los Estrategas. El estratega debe ser una persona idónea, alguien que se preocupe por estar actualizado en el aspecto administrativo ya que de sus decisiones depende el futuro de una organización. “El estratega debe poseer un nivel de inteligencia y una formación general por encima del promedio y una gran capacidad analítica: debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Así mismo, ha de respetar al ser humano, tener capacidad de aceptación hacia los demás y sus logros. Debe igualmente, conocer muy

bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y como lo hace y no solo para el cargo que ocupa”.²

Para tener una mayor claridad en los conceptos y para efectos de comprensión del presente trabajo de grado, se desarrollará una metodología que combine el concepto de algunos autores para desarrollar lo que determinará el segundo componente de la Gerencia Estratégica, el cual se denominará “Proceso de Planeación estratégica de los Negocios” (PPEN), que comprende el diagnóstico, el direccionamiento estratégico y el proceso de decisión.

El PPEN difiere en algunos aspectos de autor a autor, pero en el fondo todos se manejan bajo un mismo marco; a continuación se describirán y se esquematizarán los pasos del PPEN para diferentes autores.

Para realizar un correcto PPEN, como mínimo se deben realizar las siguientes actividades según Humberto Serna Gómez.

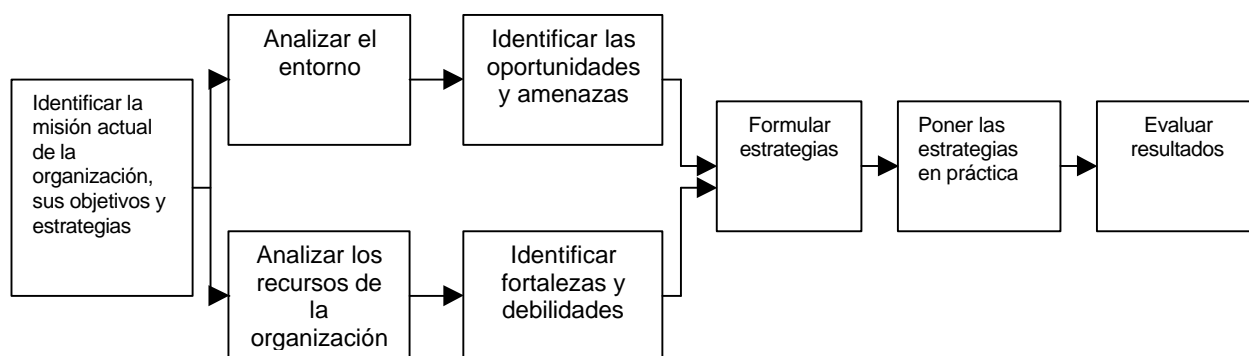
1. Un diagnóstico estratégico (información).
2. Definir el negocio, la misión y los valores corporativos.
3. Plantear los objetivos corporativos.

² SERNA, Humberto, *La Gestión Empresarial*, Legis, Bogotá, 1992, p. 2.

4. Establecer la estrategias corporativas.
5. Definir los objetivos funcionales.
6. Establecer las estrategias funcionales.
7. Definir el plan de acción.

Como lo indica la Fig. 1, para Robbins y Coulter, este proceso está compuesto por ocho pasos que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica y la evaluación.

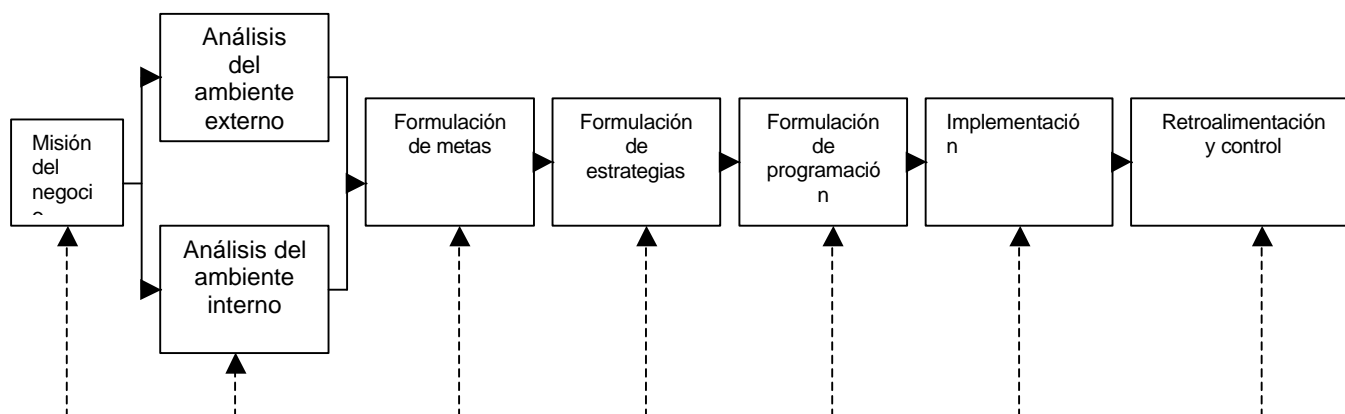
FIGURA 1. El proceso de Administración Estratégica



Fuente: ROBBINS Stephen, COULTER Mary, *Administración*, Prentice Hall, México, 1996.

Para Kotler este proceso también tiene ocho pasos, pero se detalla también que luego de realizarlo siempre debe haber una retroalimentación, para que la organización se adapte a los cambios del entorno y pueda hacer las correcciones necesarias en su direccionamiento estratégico. Verse Fig. 2.

FIGURA 2. EL Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: KOTLER Philip, *Manual de mercadotecnia. 7ma edición*, Prentice Hall, México, 1995.

En la Figura N° 3 Fred David define esta estructura de una manera más compleja, la cual se divide en tres partes fundamentales: Formulación de estrategia, Ejecución de

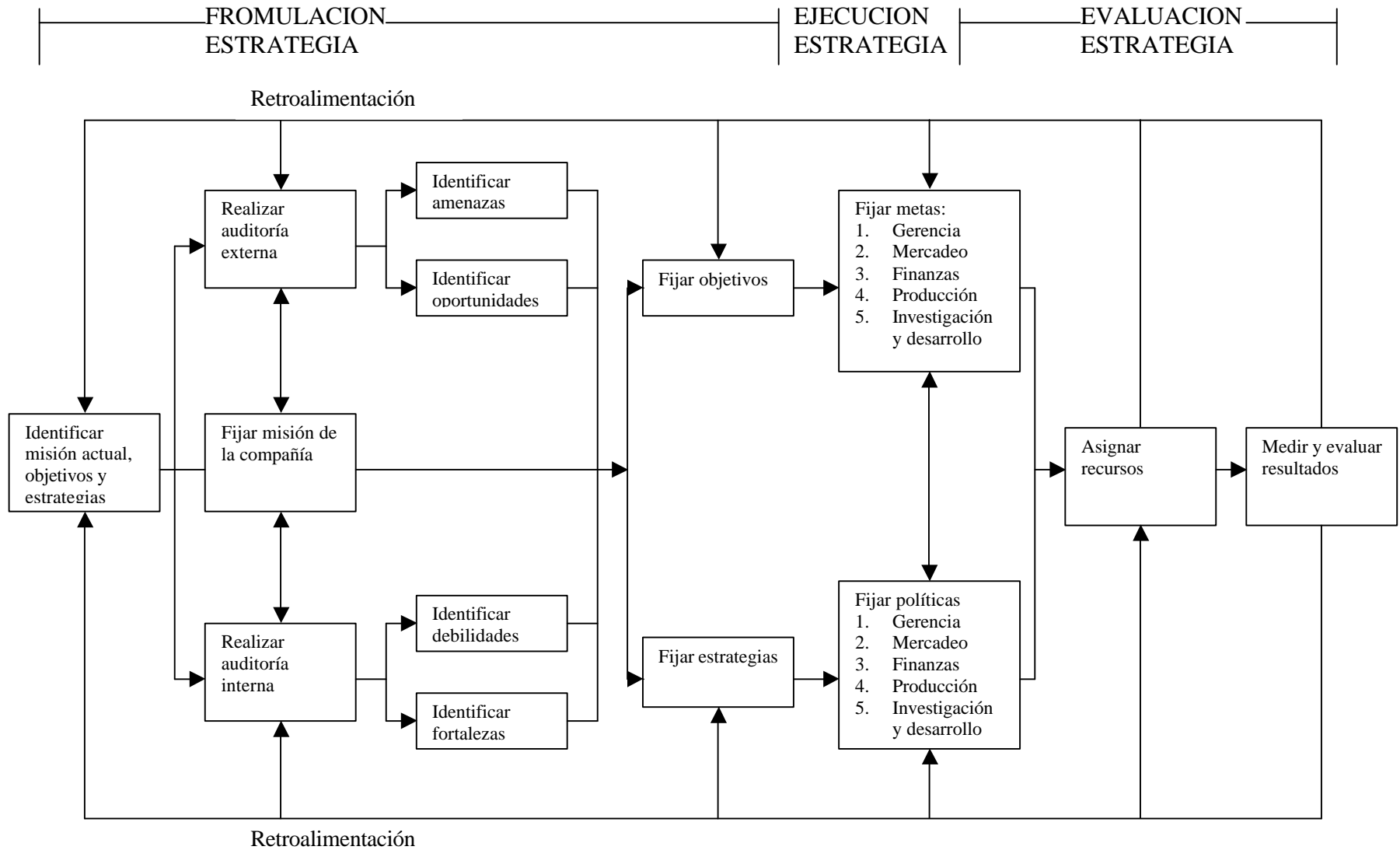
estrategia y la Evaluación de la Estrategia, la retroalimentación es la base para que la organización pueda responder a los cambios, además para que la gestión se realice de manera óptima se tiene que determinar cuales son la misión, los objetivos de la empresa, y si estos no están definidos de manera correcta, se deben fijar de nuevo, para que partiendo de allí, la empresa tenga su propia identidad.

Toda empresa es distinta a otra, así se estén desarrollando en el mismo sector ya sea industrial, comercial o de servicios, cada empresa tiene una identidad definida, donde su recurso humano, su tecnología, su recurso financiero entre otros la hace diferente a otras; por esto “Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador”³

El desarrollo del presente trabajo de grado se basará en un procedimiento diseñado basándose en los conceptos y esquemas de los autores nombrados anteriormente; este procedimiento se ve reflejado en el esquema de la Figura N°4, el cual será aplicado en la Implementación del Modelo de Gerencia Estratégica de la empresa.

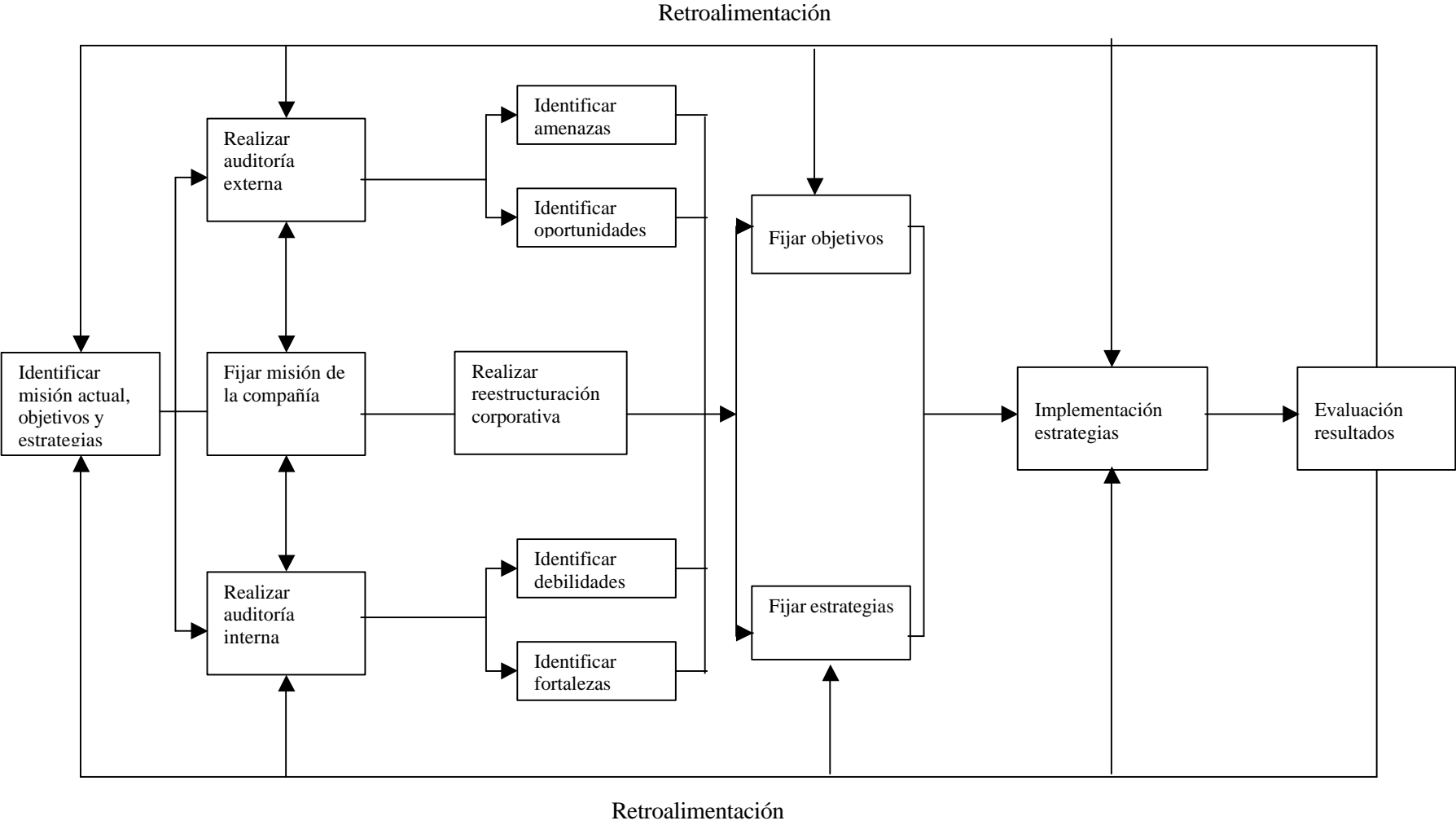
³ MÜNCH Lourdes, GARCIA José, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 1998, p. 44.

FIGURA N° 3. MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA



Fuente: DAVID Fred, *La Gerencia Estratégica*, Legis, Colombia, 1988

FIGURA 4. Proceso De Planeación Estratégica En Los Negocios (PPEN) Caso Practico POLILAGO LTDA



4.2.3. Proceso De Planeación Estratégica Del Negocio (PPEN)

El proceso de planeación estratégica del negocio esta compuesto por diversos pasos tal como se observa en la figura N° 4. Este esquema indica la forma en la que se va a trabajar el diagnóstico estratégico para el caso práctico en el presente trabajo de grado basándose en las investigaciones realizadas por diversos autores. .

Es de resaltar que autores como Philip Kotler (1995), Humberto Serna (1994), Stephen Robins y Mary Coulther (1996), Enrique Oligastri (2000) con libros tales como Manual de Marcadotecnia, Planeación y Gestión Estratégica, Administración, Manual de Planeación Estratégica respectivamente, hacen un completo desglose de como se debe realizar un Proceso de Planeación Estratégica; sin embargo hay aspectos en los que se necesita de un mayor nivel de profundización que sirva como un completo conductor en el estudio estratégico en una compañía, es allí donde autores como Fred David (1988) en su libro La Gerencia Estratégica proporciona una guía completa para la comprensión de cada uno de los pasos del proceso; esta es la razón por la cual el texto de David será la guía en la elaboración de las matrices correspondientes a los análisis tanto internos como externos de la organización, de los cuales depende en gran parte la generación e implementación de estrategias.

4.2.3.1 Identificación de la misión

Actualmente las organizaciones buscan la manera de sobresalir o simplemente de subsistir, es por eso que estas como mínimo deben definir una misión acorde con lo que pretende lograr y consolidar; la misión es el primer paso que debe dar el estratega en el proceso de diferenciación; es decir, una empresa se distingue de otra de acuerdo a los lineamientos que fueron tomados para determinar su misión, ya que esto hace que la empresa sea reconocida por los fundamentos y principios que la guían.

Para autores como Serna (1992), la misión se puede dividir en dos grandes niveles: el primario y el secundario, donde la misión primaria indica la clase o categoría de negocio que desarrolla la compañía, mientras que la secundaria es el asiento de la primaria en términos y situaciones más concretas, involucrando, en algunos casos a quien va dirigida. “La importancia de la misión no solo radica en que la empresa sea reconocida, sino también es importante ya que trabaja para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo”.⁴; entonces, si la empresa se rige bajo su misión y sus valores, puede llegar a tener o crear una cultura corporativa, llega a crear su propia identidad, lo cual se convertirá seguramente en una de sus primeras ventajas competitivas.

La misión tiene que abarcar todos los aspectos internos de la organización, por ello para Fred David (1988) hay diez interrogantes que se deben responder en la formulación de la misión corporativa.

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

⁴ Díaz, Jose René. El proceso Estratégico en la Empresa
<http://www.monografias.com/trabajos12/tepic/tepic.shtml>. 2003

- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
- Mercados. ¿Compite la firma geográficamente?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cual es la actitud de la empresa con relación a metas económicas
- Filosofía. ¿Cuales son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuales son las fortalezas competitivas claves de la empresa?

- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la firma?
- Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?
- Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

4.2.3.2 Identificación de la visión

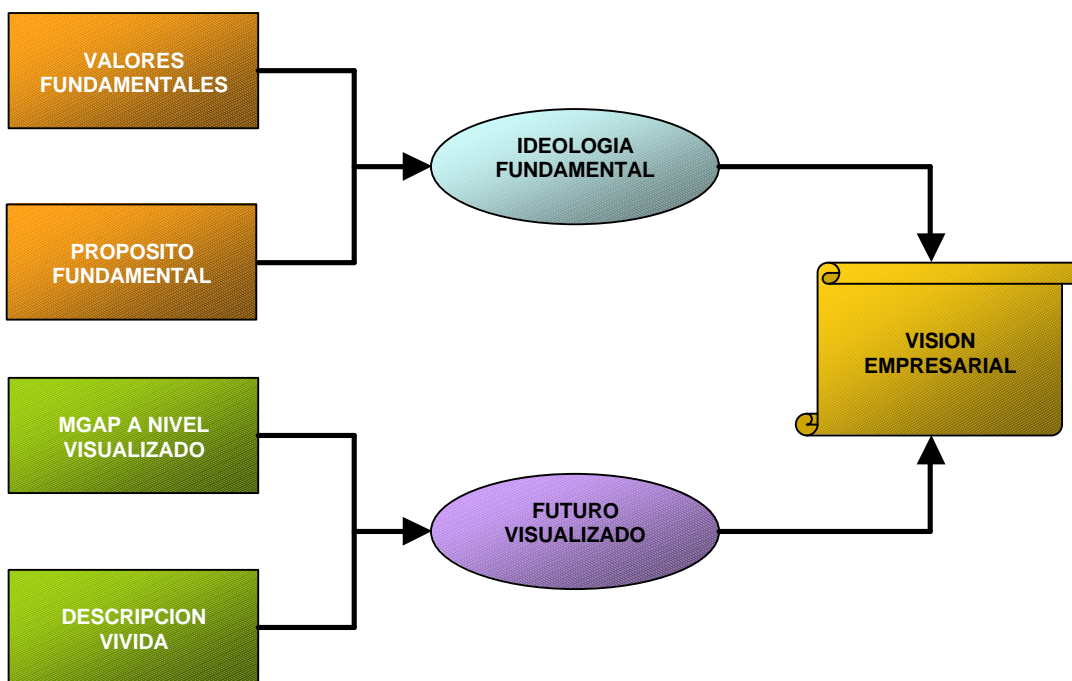
Luego de la comprensión de la misión es importante saber que la visión de la empresa es algo que no se puede estar cambiando a medida que ocurren cambios en el entorno de la organización, ya que la misión, la visión y los valores fundamentales son la piedra angular para el desarrollo de la organización; es por eso que grandes empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola, y Nordstrom llegaron a ser instituciones élite capaces de renovarse a si mismas y alcanzar un rendimiento superior a largo plazo.

En las compañías que poseen un nivel de competitividad alto tal como las enunciadas anteriormente sus estrategias entienden claramente la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, entre lo que es genuinamente sagrado y lo que no lo es. Esta habilidad en el manejo de la continuidad y el cambio requiere de una disciplina estratégica practicada conscientemente donde el desarrollo de la visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia que futuro estimular el progreso.

La IAF (International Association of Facilitators) señala que la visión debe ser analizada y concebida de acuerdo el esquema que se presenta en la Figura N° 5 donde tiene dos componentes principales que son: **Ideología Fundamental** y **Futuro Visualizado**. La ideología fundamental, define lo que nosotros creemos y por qué existimos, mientras que el futuro visualizado es lo que aspiramos llegar a ser, a lograr, a crear.

La Ideología Fundamental es la parte encargada de definir las características que van a permanecer prácticamente inamovibles en la organización – Una identidad consistente que trasciende productos o ciclos de mercado, innovaciones tecnológicas, modas gerenciales y líderes individuales. “De hecho, la contribución más perdurable de aquellos que construyen compañías visionarias es la ideología fundamental.”⁵

FIGURA N°5. CONCEPCION DE LA VISION DE LA ORGANIZACION



Fuente: Diseño del autor sobre la base del concepto de la IAF.

A su vez, la ideología fundamental debe incorporar los conceptos de: **valores fundamentales**, los cuales son un sistema de principios guía que soportarán la operacionalización e interiorización de la misión y la visión por parte de los miembros que componen la organización, además estos valores son aquellos en los que la compañía se va a basar y además mantendrá a largo plazo por esta razón se dice que los valores fundamentales deben pasar la prueba del tiempo, ya que en la organización, las estrategias, las prácticas operativas, las modas gerenciales, entre otros pueden ser modificadas de acuerdo al cambio que requiera la organización, mientras que los valores fundamentales deben permanecer estables durante el tiempo.

⁵ International Association of Facilitators. Cómo construir la visión de la empresa.
<http://www.iaf-world.org/Vision.htm>

El segundo concepto de la ideología Fundamental tiene que ver con **El propósito fundamental**, que muestra cual es la razón de la existencia de la organización. El propósito efectivo no solamente muestra los productos o mercados de la organización, sino que también debe tener muy en cuenta el aspecto humano que hace posible el desarrollo de su tarea como por ejemplo la motivación y sus ideales personales. Por este motivo una compañía no solamente existe para hacer dinero aunque este es un resultado evidentemente importante; se tiene que hacer un análisis mucho más profundo y encontrar las razones de la existencia de la organización, ya que si los componentes de la organización en su interior tienen el entusiasmo que los mueve para fabricar un producto,

prestar un servicio, este será el motor que lleve a la empresa a cumplir con los objetivos. El propósito al igual que los valores fundamentales debe permanecer firme a través del tiempo mientras que en los aspectos que sean diferentes a la misión y la visión, la organización debe estar abierta al cambio. Aunque el propósito mismo no cambia si inspira al cambio.

Futuro Visualizado es el segundo componente clave del marco de la visión es el futuro visualizado. Comprende dos partes: Una meta audaz para de 10 a 30 años (MGAP a nivel visionario) y descripciones vívidas de lo que sería alcanzar dicha meta.

El **MGAP a nivel visionario** para la IAF significa (Metas Grandes Audaces y Peludas), significando esto que las compañías grandes y visionarias frecuentemente usan misiones intrépidas, las cuales son motivadoras, son un punto unificador, y un catalizador para el espíritu de equipo. Una verdadera MGAP es clara y convincente, ya que debe estar altamente enfocada con un punto de llegada muy claro, de tal manera que la organización sabe cuando ha logrado la meta trazada.

Una visión requiere un tipo de MGAP especial, o sea que sea una MGAP proyectada de 10 a 30 años, esto implica que la organización tiene que pensar más allá de sus capacidades actuales y del entorno que la rodea, esto fuerza al equipo de trabajo para que tenga un pensamiento visionario y no un pensamiento de vivir el momento - Una MGAP no debe ser una apuesta segura; debe tener tal vez entre un 50% y 70% de probabilidades de éxito, pero la organización debe creer que puede alcanzar la meta de

todas maneras. Una MGAP debe requerir un esfuerzo extraordinario y tal vez un poco de suerte.

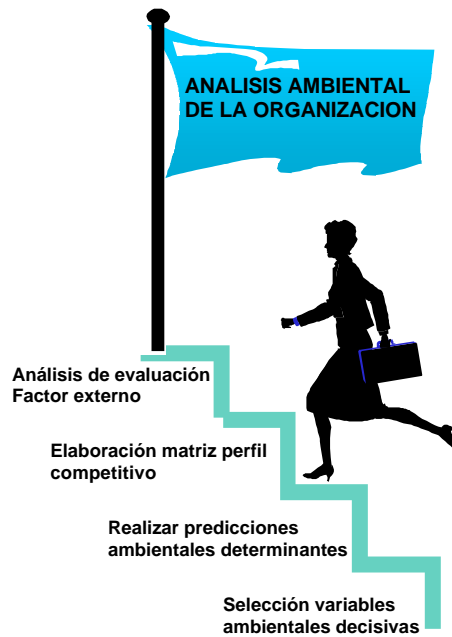
La Descripción Vívida es un instrumento de estimulación para los participantes en el Proceso de Planeación Estratégica, es hacerse a la idea de que se está viviendo la misión en ese mismo momento, es como traducir la visión de palabras a imágenes, como crear una imagen que la gente pueda llevar consigo en sus cabezas.

4.2.3.3. ANALISIS AMBIENTAL

La empresa se encuentra obligada a estudiar las nuevas tendencias y en sí los cambios que ocurren en el entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.⁶ Aunque la mayoría de estos aspectos son incontrolables por parte de la organización, la auditoría externa permite que la organización formule estrategias efectivas mediante la identificación y valoración de las variables ambientales, las cuales de alguna manera producirán algún impacto en la organización.

Los pasos para la realización de un análisis ambiental organizativo según Fred David (1988) se distinguen en la Figura N°. 6

FIGURA 6. El Análisis Ambiental Paso a Paso



Para David hay cinco fuerzas o variables ambientales claves que deben ser tomadas en cuenta a la hora de realizar el análisis ambiental para la organización. Estas variables son:

⁶ OLIGASTRI Enrique, *Manual de Planeación estratégica*, Tercer mundo Editores, Bogotá, 2000, P.19

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas

- Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas.

Las **Fuerzas económicas** prácticamente son las que determinan la política estratégica en las organizaciones Colombianas, ya que los patrones de compra han cambiado debido a la recesión de la economía, es por esto que el cliente cada vez compra menos. A continuación se relacionan algunas variables económicas que con frecuencia representan oportunidades y amenazas para las organizaciones según David.

- Disponibilidad de crédito
- Niveles de ingreso disponible
- Propensión a consumir
- Tasas de interés
- Tasas de inflación
- Economías de escala
- Tasas del mercado monetario
- Déficits presupuestales del gobierno
- Tendencias del producto nacional bruto
- Patrones de consumo
- Tendencias del desempleo

- Niveles de productividad del trabajador
- Valor del dólar en mercados mundiales
- Tendencias de las acciones en la bolsa
- Situación económica de países extranjeros
- Factores de importación / exportación
- Variaciones de la demanda de diferentes tipos de bienes y servicios
- Diferencias de ingreso por grupos regionales y por grupos consumidores
- Fluctuaciones en precios
- Exportación de capital y de trabajo en Estados Unidos
- Políticas monetarias
- Políticas fiscales
- Tasas de impuestos
- Políticas de la comunidad económica europea (CEE)
- Política de la organización de países exportadores de petróleo (OPEP)
- Política de grupos de países en vía de desarrollo

Las **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas** son primordiales en el planteamiento de las estrategias, especialmente en las organizaciones establecidas en ciudades intermedias, donde por el fenómeno de la violencia se está observando un continuo desplazamiento de la gente del campo hacia este tipo de ciudades; esto implica un cambio incesante en el tipo de consumidor del producto, se aumenta la necesidad de diferentes productos, y por ello se debe planear las estrategias optimas para que lo anterior no se convierta en amenaza sino en oportunidad. A continuación David presenta

alguna variables sociales, culturales, demográficas y geográficas que se deben tener en cuenta en el análisis ambiental.

- Tasas de partos
- Números de grupos de interés especial
- Número de matrimonios
- Numero de divorcios
- Número de nacimientos
- Número de defunciones
- Tasas de emigración e inmigración
- Programas de seguridad social
- Tasas de esperanza de vida
- Ingreso por persona
- Ubicación de empresas de servicios, manufactureras y minoristas
- Actitudes hacia empresas
- Estilos de vida
- Congestionaciones de tráfico
- Ambientes Inter.-urbanos
- Ingreso disponible promedio
- Valor dado al tiempo libre
- Confianza en el gobierno
- Actitudes hacia el gobierno
- Actitudes hacia el trabajo

- Hábitos de compra
- Preocupaciones éticas
- Actitudes con respecto al ahorro
- Roles sexuales
- Actitudes hacia la inversión
- Igualdad racial
- Utilización del control natal
- Nivel educativo promedio
- Regulaciones gubernamentales
- Actitudes hacia la jubilación
- Actitudes en relación con el tiempo libre
- Actitudes con relación a la calidad de productos
- Actitudes en relación con el servicio a clientes
- Control de contaminación
- Actitudes hacia extranjeros
- Conservación de energía
- Programas especiales
- Número de iglesias
- Número de miembros de iglesias
- Responsabilidad social
- Actitudes hacia la autoridad
- Actitudes hacia las profesiones
- Cambios poblacionales por raza, edad, sexo y nivel económico

- Cambios poblacionales por ciudad, condado, estado, región y país
- Cambios regionales en cuanto a gustos y preferencias
- Número de mujeres y minorías trabajadoras
- Número de graduados universitarios y de secundaria por área geográfica.

Las **Fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas** son importantes, especialmente para las estrategias de empresas que basan su negocio en contratos o subsidios con el gobierno, o para empresas multinacionales que dependen de las políticas gubernamentales de un país extranjero. A continuación se listará las variables políticas, gubernamentales y jurídicas.

- Resoluciones o derogatorias gubernamentales
- Cambios en leyes tributarias
- Tarifas especiales
- Comités de acción política
- Tasas de participación de volantes
- Número, gravedad y ubicación de protestas gubernamentales
- Número de patentes
- Leyes de protección ambiental
- Nivel de gastos defensivos
- Legislación sobre igualdad de empleo
- Niveles de subsidios gubernamentales
- Legislación antimonopolística

- Relaciones chino-estadinenenses
- Relaciones sovietico-estadinenenses
- Relaciones europeo-estadinenenses
- Relaciones africo-estadinenenses
- Regulaciones de importación – exportación
- Cambios gubernamentales en políticas fiscales y monetarias
- Situación política en países extranjeros
- Leyes estatales, federales, y locales especiales
- Actividades de “cabildeo” político
- Tamaño de presupuestos gubernamentales
- Mercados laboral, petrolero y monetario a nivel mundial
- Ubicación y gravedad de actividades terroristas
- Elecciones a nivel nacional, estatal y local.

En cuanto a lo que tiene que ver con las **Fuerzas tecnológicas**, el estratega tiene que estar pendiente de los cambios tecnológicos, ya que estos pueden llegar a afectar a todo lo que rodea las estrategias de una compañía, como son los clientes, proveedores, distribuidores, procesos, mercadeo de productos y hasta la misma posición competitiva que tenga la organización. Los avances tecnológicos implican mayor rapidez en los procesos lo cual puede abrir nuevos mercados y la salida de nuevos e innovadores productos, lo cual hace que los productos de una compañía que no tenga en cuenta estos cambios tiene el peligro de que sus productos se vuelvan obsoletos y pierdan competitividad ante las demás que si se prepararon para estos cambios. Ninguna

empresa o industria se encuentra hoy en día aislada de los desarrollos tecnológicos; la identificación y evaluación de amenazas y oportunidades tecnológicos claves, puede llegarse a convertir en la parte más importante de la auditoría externa en Gerencia Estratégica; estas son algunas preguntas claves para la evaluación del ambiente tecnológico.

- ¿Cuáles son las tecnologías dentro de la empresa?
- ¿Cuáles tecnologías se utilizan en el negocio de la empresa? Y ¿Cuáles en los productos?, ¿Cuáles en los componentes o partes?
- ¿Qué tan crítica es esta tecnología para estos productos y negocios?
- ¿Cuáles de estas tecnologías se comparten entre diferentes productos y negocios?
- ¿Cuáles tecnologías están contenidas en los materiales y repuestos adquiridos?
- ¿Cuáles de estas tecnologías externas podrían ser críticas y porque? ¿Permanecerán ellas disponibles por fuera de la empresa?
- ¿Cuál fue la evolución de estas tecnologías a través del tiempo? ¿En que empresas se iniciaran estos cambios tecnológicos?
- ¿Cuál es la evolución factible de estas tecnologías hacia el futuro?
- ¿Cuáles han sido las inversiones de la firma en tecnologías críticas a través del tiempo?
- ¿Cuáles fueron las inversiones y los patrones de inversión de sus competidores tecnológicos importantes? ¿Cuáles históricos? ¿Cuáles planificados?

- ¿Cuál ha sido la inversión en el producto y en el aspecto del proceso de estas tecnologías? ¿Cuál para la firma y sus competidores? ¿Cuál es el diseño? ¿Cuál en la producción, ejecución y servicio?
- ¿Cuál es la clasificación subjetiva de diferentes firmas en cada una de estas tecnologías?
- ¿Cuáles son los productos y servicios de la empresa?
- ¿Cuáles son las partes y los componentes de estos productos?
- ¿Cuál es el costo y la estructura del valor agregado de estas partes, componentes, productos y negocios?
- ¿Cuál ha sido el desempeño financiero estratégico e histórico de la empresa? ¿Cuáles han sido las implicaciones de estas tendencias? ¿Cuáles en términos de generación de efectivo y utilidades? ¿Cuáles en crecimiento? ¿Cuáles en posición en el mercado y participación en el?
- ¿Cuáles son las aplicaciones de la tecnología en la firma?
- ¿En cuales participa actualmente la empresa? ¿En cuales no? ¿Por qué?
- ¿qué tan atractivas son estas aplicaciones como oportunidades de inversión en cuanto:
- Al crecimiento del mercado, potencial para mejoramiento de utilidades y potencial para aumentar el liderazgo tecnológico?
 - Características subyacentes de crecimiento?
 - Evolución del requisitos y necesidades del consumidor?
 - Segmentos actuales y crecientes del mercado, tasa de crecimiento de segmentos del mercado?

- A posición competitiva y estrategias probables de los competidores claves?.
- ¿Qué otras tecnologías son críticas para las aplicaciones externas?
- ¿Cómo difieren las tecnologías en cada una de las aplicaciones?
- ¿Cuáles son las tecnologías competitivas en cada aplicación? ¿Cuáles son los determinantes de la dinámica de sustitución?
- ¿Cuál es y será el grado del cambio tecnológico en cada una de estas tecnologías?
- ¿Cuáles son las aplicaciones en que la firma deberá entrar?
- ¿Cuáles deberían ser las prioridades de inversión de recursos tecnológicos?
- ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa logre sus objetivos actuales?
- ¿Cuál debería ser el nivel y la tasa de inversiones tecnológicas de la empresa?
- ¿Qué inversiones tecnológicas deberían eliminarse o reducirse?
- ¿Qué tecnologías adicionales se requerirán para lograr los objetivos empresariales actuales?
- ¿Cuáles son las aplicaciones de portafolio y la tecnología de la empresa para su estrategia?

El entorno de la competencia alrededor de una organización es uno de los puntos en donde se debe centrar el trabajo de la implementación de la estrategia, ya que el análisis sobre las **Fuerzas competitivas** es una base para identificar las capacidades,

oportunidades, amenazas, objetivos, estrategias y metas de las firmas rivales; a continuación se identifican preguntas claves sobre los competidores.

- ¿Cuáles son las fortalezas de nuestros competidores más sobresalientes?
- ¿Cuáles son sus mayores debilidades?
- ¿Cuáles son las estrategias, metas y objetivos de nuestros competidores mas importantes?
- ¿Cuál será la más probable respuesta de nuestros competidores importantes con respecto a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, tecnológicas y gubernamentales que afectan la industria?
- ¿Qué tan vulnerables son nuestros competidores más importantes a nuestras estrategias empresariales alternativas?
- ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas al sufrir el contra ataque exitoso de la competencia?
- ¿Cuál es la relación de nuestros productos con respecto a los de nuestros competidores más importantes?
- ¿Hasta que punto entran a la industria nuevas firmas y salen otras viejas?
- ¿Qué factores claves han conducido a la actual posición competitiva en la industria?
- ¿Cómo han cambiado las posiciones de los competidores en la industria en los últimos años? ¿Por qué han variado dichas posiciones en esta forma?
- ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de proveedor y distribuidor en esta industria?

- Hasta que punto podrían productos o servicios sustitutos ser una amenaza para los competidores en esta industria?

Las fuentes necesarias en la recolección de información ambiental de la organización, circulan continuamente a nuestro alrededor, tal es el caso de los periódicos, revistas, entrevistas con expertos del sector donde se está desarrollando el negocio de la organización; esta información recopilada debe ser procesada para generar las estrategias de acuerdo al clima externo de la organización.

Las técnicas y herramientas de predicciones ambientales claves son utilizadas en el caso en el que el estratega no tenga la información en forma escrita. Las herramientas de predicción son clasificadas en dos grupos: cuantitativas y cualitativas, las cuales manejan diferentes tipos de técnicas dentro de ellas que para David (1988) son:

Cuantitativas: 1) Modelos econométricos, 2) Regresión y 3) Extrapolación de tendencia.

Cualitativas: 1) Estimativo de la fuerza de ventas, 2) Juicios de ejecutivos expertos, 3) Encuestas anticipatorias o investigación de mercados, 4) formulación de escenarios, 5) proyecciones Delphi y 6) tempestad de ideas.

La Matriz De Perfil Competitivo

Las matrices de perfil competitivo y del ambiente externo, son las partes donde se pondera cada factor clave escogido. Para el caso específico de la matriz de perfil

competitivo como primer paso el estratega tiene que identificar los factores ambientales claves de éxito en el sector donde actualmente se desempeña la empresa en estudio; esta información la puede obtener mediante las dos herramientas enunciadas anteriormente.

El segundo paso consiste en hacer una evaluación a cada factor determinante de éxito donde se pondera según la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos con fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

En el tercer paso, los estrategas deben asignar a cada competidos la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde: 1 = debilidad grave; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; y 4 = fortaleza importante. En lo posible las clasificaciones deben basarse en información objetiva.

Como cuarto paso, la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

La labor final en la preparación de una matriz de perfil competitivo consiste en sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado releva la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

La Matriz De Evaluación De Factor Externo.

La matriz de evaluación del factor externo es el último paso en la auditoría externa del PPEN que consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo. Luego de realizar los pasos correspondientes a la construcción de la matriz de perfil competitivo, el análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda esta información. En el desarrollo de la matriz de evaluación del factor externo habrá que utilizar de nuevo juicios de tipo subjetivo; por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada, Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación del factor externo son:

- c. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma
- d. Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1.0.

- e. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
- f. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado de cada variable.
- g. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4.0, y el resultado ponderado menor posible es 1.0. el resultado ponderado promedio es por tanto 2.5. Un resultado 4.0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que el resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte.

El análisis del ambiente externo o auditoria externa tiene su base teórica en el libro La gerencia estratégica de Fred David (1988). Editorial Legis, 1988 Colombia. Pag 97 a 125 con el complemento de otros autores.

4.2.3.4. ANALISIS INTERNO

Para saber como esta actualmente la organización y hacia donde va, es necesario realizar una auditoria interna en todas las áreas funcionales de la misma que son: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, e investigación y desarrollo.

FIGURA 7. Análisis Interno De La Organización Paso A Paso



En la **Auditoria Gerencial** se entra a revisar lo que son las cinco actividades básicas del gerente en la organización: Planificación, Organización, Motivación, Selección de Personal y Control.

Planificación. La planificación es uno de los aspectos más imponderables en el proceso de la formulación de las estrategias, ya que esta relacionada con todas las actividades gerenciales de preparación hacia el futuro, así que de esta actividad depende en gran parte lo que es la motivación del personal, puesto que puede crear una empatía entre los miembros de la organización, en vista de que teniendo en claro sus objetivos y el camino a seguir para conseguirlos todos trabajan en conjunto para conseguirlos.

Organización. La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica, que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra mas que se refiere a la organización como un proceso.⁷ En base de lo anterior para este punto y para la reestructuración, se estudiará la organización como un proceso o etapa administrativa.

El propósito de la organización es coordinar las actividades de la empresa mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones; o sea establecer a cada individuo qué debe hacer y a quién reportárselo. La función organizativa de la gerencia, se debe circunscribir a la creación de cargos, originar funciones, crear y agrupar departamentos y la delegación de funciones. Esta es la base inicial en la que todas las funciones se pueden plasmar en un organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa, el cual permite tener una idea acerca de las divisiones y los cargos que conforman la

⁷ MUNCH, Lourdes, García José, *Fundamentos de Administración*, Trillas, 1998, México, p.107

organización. Este esquema debe ser concebido con información real y fidedigna, ya que si no se utiliza esta información de manera correcta esto puede abocar a la gerencia a tomar decisiones incorrectas que pueden causar pérdidas de dinero y de tiempo en la asignación de tareas. El Organigrama tiene doble finalidad: *Desempeña un papel informativo que permite a los integrantes de la organización y a las personas vinculadas a ella para que conozcan a escala global sus características generales. * Es un instrumento de análisis estructural al poner de relieve con la eficacia propia de las representaciones gráficas las particularidades esenciales de la organización representada. El organigrama tiene la facilidad de revelar los siguientes puntos de la organización:

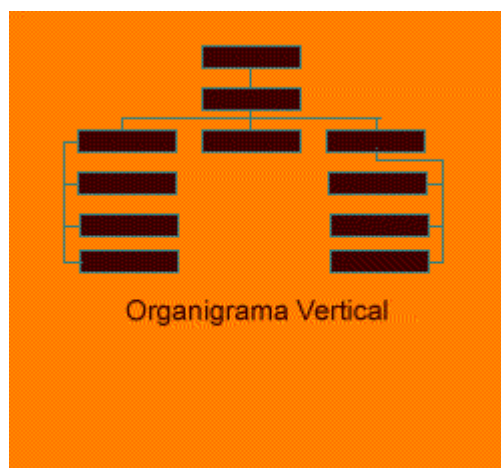
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

El organigrama no puede ser una estructura creada al azar; el organigrama debe cumplir requisitos tales como: *deben ser ante todo muy claros*; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones, *los organigramas no deben abarcar ordinariamente a los trabajadores o empleados*; lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel, *en los organigramas solo se deben acomodar nombres de funciones y no de personas*; Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe, además, los organigramas pueden presentar un número muy grande de elementos de organización.

Los organigramas se clasifican en cinco grupos: verticales, horizontales, circulares, escalares y mixtos.⁸

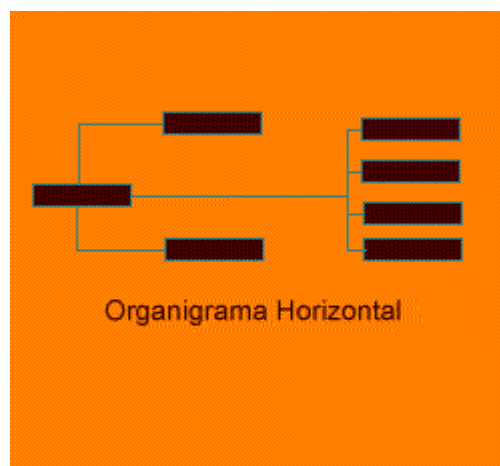
- *El organigrama vertical* es el esquema más utilizado en las pequeñas organizaciones, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. La ventaja de este esquema es que es muy fácil de comprender, ya que son comúnmente utilizados, además indica en forma objetiva las jerarquías del personal. Ilustración Fig.8.

FIGURA N° 8. ORGANIGRAMA VERTICAL



- El organigrama horizontal representa los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando de izquierda a derecha, donde en la izquierda se encuentra el máximo nivel jerárquico de la organización. Este organigrama al igual que el anterior es fácilmente comprensible, cuando se realiza en forma ordenada, ya que de lo contrario tienen la tendencia a quedar los nombres muy apiñados y por lo tanto se hace difícil de comprender. Ver Fig.9.

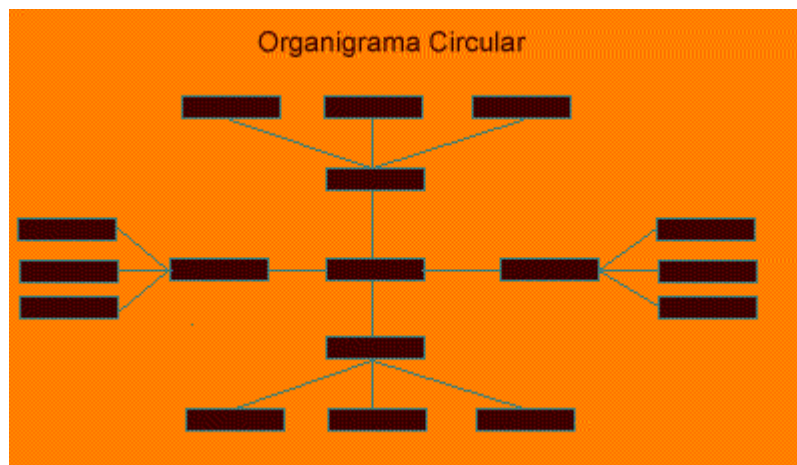
FIGURA N° 9. ORGANIGRAMA HORIZONTAL



- El organigrama circular Formado por un cuadro central que corresponde al máximo nivel jerárquico en la empresa, y con círculos concéntricos trazados al rededor que comprenden a los jefes inmediatos, y se le liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Este organigrama fuerza la importancia de los niveles jerárquicos por eso son bien señalizados, permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel. Ver Fig.10.

⁸ Mano Carrillo Marianela
<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/organigramas/organigramas.htm>. 2003

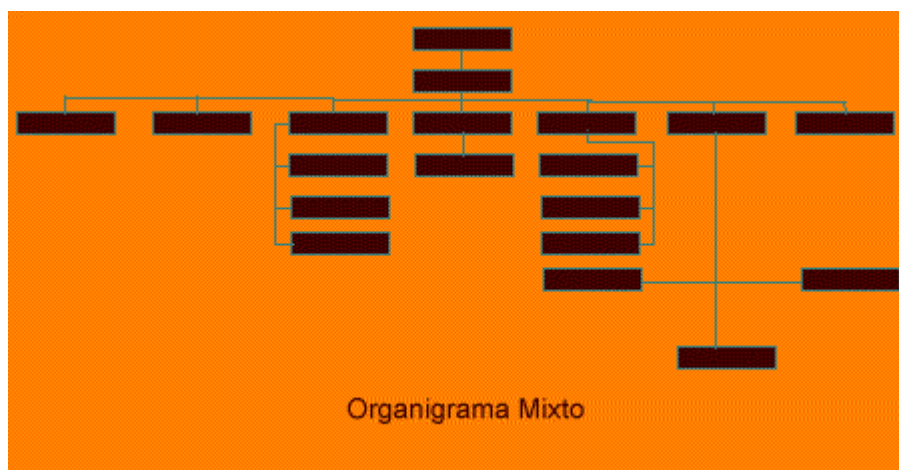
FIGURA Nº 10. ORGANIGRAMA CIRCULAR



- El organigrama mixto Este tipo de organigrama es utilizado en las grandes compañías, las cuales tienen un complejo nivel de puestos que tienen bajo su administración y con

ello se busca la optimización del espacio en el que se encuentra trabajando (hojas tamaño carta). Ver Fig.11.

FIGURA N° 11. ORGANIGRAMA MIXTO



Motivación. Un gerente no se mide por la capacidad de autoridad que imponga, sino de su estrategia para hacer a la gente actuar, el gerente no debe sentarse en su escritorio a mandar a sus subordinados; por el contrario el debe tener la mayor función motivadora de la empresa en el que este dispuesto a negociar, preocuparse por el bienestar de sus subordinados; teniendo en cuenta estos aspectos, es necesario que el gerente esté cerca de sus empleados conociendo sus grupos, sus líderes y hasta sus gustos, además de las normas que los rigen. El gerente debe mantener un canal de comunicación siempre abierto desde la parte alta de la organización hacia la parte baja, esta es una forma de motivación que mantendrá a sus empleados trabajando con gusto para la organización. Se debe tener en cuenta que el recurso humano es una de las más grandes ventajas competitivas a largo plazo.

Selección de personal. Este tipo de función es también llamada gerencia de recursos humanos la cual esta encargada de escoger y reclutar el personal idóneo en la preparación de las tareas impuestas.

Control. Esta actividad incluye todas las actividades que se lleven a cabo en la organización haciendo evaluaciones de desempeño corrigiendo donde haya que corregir. Para David el control se compone de cuatro pasos: 1) Fijar normas de rendimiento, 2) Medir el rendimiento real, 3) Comparar el rendimiento actual con las normas esperadas de rendimiento y 4) Realizar acciones correctivas.

Una herramienta útil en la determinación de las Fortalezas y Debilidades que pueda tener la organización en la auditoría gerencial es el cuestionario que propone Fred David, donde una respuesta positiva implica una fortaleza, pero un no por respuesta puede ser una amenaza.

Planificación

- a) ¿Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos?
- b) ¿Posee la organización una estrategia general para competir en su industria básica?
- c) ¿Controla y predice la organización tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?
- d) ¿Se anticipa y controla la organización las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?

- e) ¿Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves?
- f) ¿Posee la organización un proceso de presupuestación efectivo?
- g) ¿Usa la organización un enfoque de Gerencia Estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales?
- h) ¿Tiene la organización una declaración escrita de su misión?
- i) ¿Tiene la organización planes de contingencia?
- j) ¿Posee la organización sinergia?
- k) ¿Asigna la organización sus recursos con base en metas fijadas?
- l) ¿Posee la organización objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes claramente comunicadas?

Organización

- a) ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?
- b) ¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa?
- c) ¿Muestra el organigrama alcances deseables de control?
- d) ¿Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama?
- e) ¿Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama?
- f) ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
- g) ¿Delegan los gerentes de la organización en forma apropiada?
- h) ¿Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos?
- i) ¿Posee y usa la organización especificaciones escritas de cargos?

j) ¿Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados?

Motivación

a) ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?

b) ¿Es favorable el estado de ánimo de los gerentes?

c) ¿Hay satisfacción en el trabajo?

d) ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?

e) ¿Se estimula la creatividad?

f) ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?

g) ¿Son los coeficientes de rotación en la organización bajos?

h) ¿Han identificado los gerentes el número y la conformación de grupos informales en la organización?

i) ¿Son las normas de los grupos informales de la organización favorables a la gerencia?

j) ¿Existe en la organización un buen sistema de comunicación recíproca?

k) ¿Son buenos líderes los gerentes de la organización?

l) ¿Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?

m) ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?

n) ¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?

o) ¿Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas?

Selección de personal

a) ¿Posee la organización un departamento de recursos humanos o un jefe de personal?

- b) ¿Contrata la organización a sus empleados sólo después de cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?
- c) ¿Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial?
- d) ¿Proporciona la organización prestaciones razonables?
- e) ¿Posee la organización un sistema efectivo de evaluación de rendimiento?
- f) ¿Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios?
- g) ¿Tiene la organización instrumentos adecuados de quejas?
- h) ¿Posee la organización políticas disciplinarias expresas?
- i) ¿Tiene la organización un sistema de planificación profesional para sus empleados?
- j) ¿Existe respeto y confianza mutuos entre los gerentes de línea y de personal de la organización?
- k) ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
- l) ¿Posee la organización iguales condiciones de trabajo?
- m) ¿Tiene la organización un programa de igualdad de oportunidades?
- n) ¿Promueve la organización a sus empleados desde adentro?
- o) ¿Suministra la organización consejería a sus empleados?
- p) ¿Son buenas las relaciones gerencia – sindicato en la organización?
- q) ¿Posee la organización un código ético?

Control

- a) ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?
- b) ¿Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas?
- c) ¿Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios?

- d) ¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?
- e) ¿Posee un sistema efectivo de control de producción?
- f) ¿Tiene un efectivo sistema de control gerencial?
- g) ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
- h) ¿Posee sistemas de control con asistencia de computador?
- i) ¿Se han establecido normas de productividad en todos los departamentos de la organización?
- j) ¿Controla en forma regular la organización las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control?
- k) ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?
- l) ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos en la organización?
- m) ¿Se controla efectivamente el comportamiento inmoral en la organización?
- n) ¿Son los sistemas de control de la organización rápidos, exactos y concienzudos?

La Auditoría de Mercadeo. El mercadeo es la manera más común en la que el cliente satisface sus necesidades y sus gustos mediante el intercambio de bienes por un producto que tenga una buena representación en el mercado. Para Lambin “El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.⁹

Al mercadeo lo compone nueve funciones básicas las cuales pueden conferir a la organización oportunidades o amenazas según sean manejadas en la organización.

Análisis de la clientela: Tal vez el cliente es el mayor objetivo de gestión para una organización. Vivimos en un entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un hueco en el mercado cada vez más agresivo; en donde el método número uno para conocer los productos y servicios que pueden llegar a brindar la satisfacción del cliente es el manejo de encuestas en la que sus resultados definan gustos, perfiles de los clientes, que permitan definir estrategias enfocadas al cliente.

Compra. En la función de la compra se define directamente la relación con los proveedores, ya que el fundamento de la compra es obtener recursos de materia prima o mercancías para procesar y vender. Es necesario que la organización realice la elección de los proveedores mas indicados de un cúmulo de proveedores alternativos, para negociar y acordar precios de abastecimiento. En Colombia actualmente hay diversos factores que pueden afectar el proceso de compra, como es la continua devaluación del peso, así como las políticas del comercio exterior.

⁹ LAMBIN, Jean Jacques, *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill, 1995, Madrid, p.5.

Venta. Para que una compañía tenga una ventaja competitiva en el aspecto de las ventas, tiene la obligación de conocer muy bien a su cliente y a sus distribuidores ya que de este conocimiento se pueden diseñar estrategias para hacer más atractivo su producto diferenciándolo del producto que ofrecen los demás.

Planificación de productos y servicios. Esta función del mercadeo tiene que ver directamente con la continua innovación de productos por parte de la organización para hacerlos llamativos y funcionales para el consumidor.

Planificación de precio. Este punto tiene que ver con aspectos ambientales de la organización como son la competencia, las políticas gubernamentales que pueden contribuir en el precio de los proveedores, los canales de distribución y hasta el mismo cliente; la organización debe acordar con la competencia los precios a los que van a vender sus productos, así como acordar los descuentos, las condiciones de crédito; en cuanto a los distribuidores del producto, la organización puede unificar un solo precio y hacerlo conocer al público, para que así no hayan malentendidos entre los distribuidores del producto.

Distribución. Un canal de distribución es una estructura formada por los productores, los intermediarios y los consumidores que intervienen en el proceso de intercambio competitivo, para poner a disposición de los consumidores finales los bienes y servicios ofrecidos.

Investigación de Mercado. En esta etapa se realiza el proceso de recolección y análisis de información del mercadeo, la cual al ser procesada en su totalidad debe conllevar a unas conclusiones y recomendaciones; esto puede conducir a la detección de fortalezas y amenazas por lo que es el soporte para la concepción de la estrategia en el PPEN.

Análisis de oportunidad. Este es la evaluación de la relación beneficio / costo además de los riesgos referidos a las decisiones estratégicas tomadas de los pasos anteriores, en definitiva es el indicador de cuanto va a costar la estrategia que se planea implementar, y de allí se decidirá si es conveniente o no.

Responsabilidad social. Toda la función del mercadeo tiene que girar en torno a los que van a utilizar los bienes y servicios ofrecidos por la organización (el cliente final), esto implica que éstos deben ser desarrollados de manera segura, manejarse éticamente y venderse a precios razonables; Así que la responsabilidad social tiene que ver directamente con las políticas y principios empresariales.

Auditoria Financiera. Todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin. Este fin corresponde, por lo general al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños, de incrementar su propia riqueza, es decir su inversión.¹⁰ La gestión financiera es la medida del funcionamiento competitivo de la organización, esto la puede hacer atractiva o no hacia los inversionistas.

La forma más sencilla para determinar las fortalezas y debilidades en una organización es al cálculo de las razones o indicadores financieros básicos; los indicadores son:

1. **Indicadores de liquidez.** Este indicador surge de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa de cancelar sus obligaciones a corto plazo; O sea, se trata de determinar que pasaría si a la empresa le exigieran el pago

¹⁰ ORTIZ, Anaya Héctor. *Análisis Financiero Aplicado*, Uniexternado, 2000, Bogotá, p.26.

inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año. Los indicadores más comunes que se utilizan en este tipo de análisis son:

Razón corriente. Trata de verificar las disponibilidades de la empresa a corto plazo, para que pueda enfrentar sus compromisos también a corto plazo; la razón corriente está dada por:

$$RC = \frac{AC}{PC}$$

Donde :

RC = Razón corriente

AC = Activo corriente

PC = Pasivo corriente

Prueba Acida. Se conoce también con el nombre de la liquidez seca; este test pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, o sea puede pagar con sus saldos de efectivos, activos de fácil liquidación, de cuentas por cobrar , excepto de los inventarios.

$$PA = \frac{AC - I}{PC}$$

Donde :

PA = Prueba Acida

AC = Activo corriente

I = Inventarios

PC = Pasivo corriente

2. **Indicadores de endeudamiento o apalancamiento.** Miden el alcance de la financiación de una organización por medio de deudas, de esta moda se mide en que grado de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Los indicadores utilizados son:

Nivel de endeudamiento. Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa así:

$$NE = \frac{TPT}{TA}$$

Donde :

NE = Nivel de endeudamiento

TPT = Total pasivo con terceros (total deudas)

TA = Total activos

Endeudamiento financiero. Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras a corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo.

$$EF = \frac{OF}{VN}$$

Donde :

EF = Endeudamiento financiero

OF = Obligaciones Financieras

VN = Ventas Netas

Impacto de la carga Financiera. Este indicador representa los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo periodo.

$$ICF = \frac{GF}{V}$$

Donde :

ICF = Impacto de carga financiera

GF = Gastos Financieros

V = Ventas

Cobertura de Intereses. Este indicador establece la incidencia de los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa.

$$CI = \frac{UO}{IP}$$

Donde :

CI = Cobertura de intereses

UO = Utilidad de Operación

IP = Intereses Pagados

3. **Indicadores de actividad.** Miden la eficiencia de la empresa según maneja sus activos, según la velocidad de la recuperación de los valores aplicados a ellos, esto nace ya que en el campo estratégico los activos de la organización deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros.

Rotación de cartera. Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, en un periodo determinado de tiempo que generalmente se establece a un año.

$$RC = \frac{VCP}{CCP}$$

Donde :

RC = Rotación de cartera

VCP = Ventas a crédito en el periodo

CCP = Cuentas por cobrar promedio

Rotación de Inventarios. Los inventarios representan el valor de las materias primas, materiales, costos asociados de manufactura, en cada una de la etapas del ciclo productivo.

$$RI = \frac{CV}{ITP}$$

Donde :

RI = Rotación de inventarios

CV = Costo de ventas

ITP = Inventarios totales promedio

Rotación de activos fijos (terrenos, edificios, maquinaria y equipo, muebles y enseres, vehículos) Este indicador representa la productividad de las ventas respecto a la utilización y la inversión en equipos y plantas.

$$RAF = \frac{V}{AF}$$

Donde :

RAF = Rotación de activos fijos

V = Ventas

AF = Activos Fijos

Rotación de activos totales. Este indicador representa la productividad de las ventas respecto a la utilización y la inversión de los activos totales.

$$RAT = \frac{V}{ATB}$$

Donde :

RAT = Rotación de activos totales

V = Ventas

ATB = Activos totales brutos (sin descontar la depreciación, ni las provisiones de inventarios ni deudores.

Rotación de activos operacionales (cuentas por cobrar, comerciales, inventarios y activos fijos). Este indicador representa la productividad de las ventas respecto a la utilización e inversión de los activos operacionales

$$RAO = \frac{V}{AOB}$$

Donde :

RAO = Rotación de activos operacionales

V = Ventas

AOB = Activos operacionales brutos (sin descontar la depreciación, ni las provisiones de inventarios ni deudores.

Rotación de proveedores Este indicador interpreta el tiempo promedio en el que se le realiza el pago a los proveedores por parte de la empresa.

$$RP = \frac{CPP * 365 \text{ días}}{CCrP}$$

Donde :

RP = Rotación de proveedores

CPP = Cuentas por pagar promedio

CCrP = Cuentas a crédito del periodo.

4. **Indicadores de rendimiento.** Llamados también de rentabilidad o lucratividad, sirve para medir la efectividad de la administración en el control de los gastos y costos, de manera que las ventas generen utilidades.

Margen bruto de Utilidad. Este indicador establece la utilidad bruta que generan las ventas netas a la organización.

$$MBU = \frac{UB}{VN}$$

Donde :

MBU = Margen Bruto de Utilidad

UB = Utilidad bruta = Ventas netas – Costo de mercancías vendidas

VN = Ventas Netas

Margen Operacional de Utilidad. Este indicador establece la utilidad operacional que genera las ventas netas a la organización.

$$MOU = \frac{UO}{VN}$$

Donde :

MOU = Margen operacional de utilidad

UO = Utilidad operacional = Utilidades antes de impuestos e intereses

VN = Ventas Netas

Margen Neto de Utilidad. Este indicador establece la utilidad neta que generan las ventas netas a la organización.

$$MNU = \frac{UN}{VN}$$

Donde :

MNU = Margen Neto de Utilidad

UN = Utilidad Neta

VN = Venta Neta

Rendimiento del patrimonio. Este indicador representa el rendimiento que obtiene los socios o el dueño sobre su inversión.

$$RP = \frac{UN}{P}$$

Donde :

RP = Rendimiento del patrimonio

UN = Utilidad neta

P = Patrimonio.

Rendimiento del activo total Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$RAT = \frac{UN}{ATB}$$

Donde :

RAT = Rendimiento del activo total

UN = Utilidad Neta

ATB = Activos totales brutos (sin descontar la depreciación, ni las provisiones de inventarios ni deudores.

La Auditoría de Producción. La función de producción u operativa tiene como objeto las operaciones físicas que hay que realizar para transformar las materias primas en productos o para la realización de un servicio, por lo tanto la administración de la producción propende por la utilización más económica de unos medios (locaciones, maquinaria o recursos de cualquier tipo) por personas (operarios, empleados) con el fin de transformar unos materiales en productos o realizar unos servicios.¹¹

Autores como Schroder dividen las funciones básicas de la gerencia de producción en cinco partes fundamentales:

1. *Proceso*. Las decisiones sobre el proceso tratan sobre la base del Lay Out de la planta de producción, selección de tecnología análisis del flujo de producción, análisis de transporte.
2. *Capacidad*. La decisión sobre capacidad se relaciona con los niveles óptimos de producción como son pronósticos de demanda del producto, ubicación de los almacenes o fábricas, costos de contratación de personal, sistemas de control eficientes y efectivos por parte de la organización, costos de planificación, costos atribuibles a los inventarios y el logro de las economías de escala.
3. *Inventario*. Las decisiones sobre inventarios dependen de la cantidad de materias primas, el trabajo en proceso y el producto terminado; por eso se deben tener en cuenta algunos aspectos como: Análisis de costos de producción y compra de inventarios requeridos, costo de transporte de inventarios, costos de compra, recepción y despacho, tamaño de la producción; seguimiento por sistema de kárdex , sistema de planificación de requisitos de materiales, sistema punto de pedido, entre otros.
4. *Fuerza de trabajo*. Las decisiones de fuerza de trabajo trata sobre la calidad y cantidad de empleados para desempeñar sus cargos, para esto se debe poner atención en aspectos como; estudios de tiempos y movimientos en los trabajos relacionados con operaciones, diseño de los puestos de producción, competitividad y motivación de los empleados de gerencia de producción, claridad en las normas de producción, implantación de sistema de recompensas y sanciones en relación con la productividad, estado de animo de los trabajadores de producción, actitud de liderazgo de los gerentes de operaciones.

¹¹ **LOPEZ, Carlos. Conceptos básicos de producción.**
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2011/pnbasica.htm>

5. *Calidad*. Las decisiones de calidad tienen como objetivo la producción de bienes y servicios con la calidad esperada por el cliente; esta es una razón suficiente para que en la empresa exista un sistema de control de calidad eficiente, análisis de los costos del control de calidad, Desarrollo de programas de prevención y adiestramiento, sistema de evaluación de la materia prima, análisis de fallas internas tales como costo de material de desecho , sistema de evaluación externa como costo de reembolsos, remplazo de producción, y resolución de quejas de clientes.

La ***Auditoria De Investigación Y Desarrollo***. Esta es otra de las herramientas fundamentales para determinar debilidades y fortalezas en la organización. Esta auditoría es básica en la implementaron de la estrategia de desarrollo de nuevos productos de la empresa, esta estrategia puede tomar básicamente dos formas: 1) desarrollo interno de producto cuando la firma cuenta con su propio departamento de investigación y desarrollo; 2) desarrollo de productos por contrato en el cual la empresa contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar productos específicos. Podemos definir un producto nuevo como un producto original, mejorado, modificado o alguno que vaya a reposicionarse, es decir, no siempre es algo que nunca se haya visto. Además es importante recordar que los costos que sugiere introducir un nuevo producto o servicio, siempre serán elevados y los riesgos que implica son muy altos ya que se está tratando con algo totalmente innovador tanto para la empresa como para el mercado.¹²

Básicamente el departamento de investigación y desarrollo puede centrarse en:

- Desarrollo de nuevos productos

- Modificación de productos existentes para adaptarlos a necesidades cambiantes:
- Evaluación técnica de productos ya desarrollados, tanto propios como de la competencia.

Por el concepto anterior se puede afirmar que las funciones del departamento de investigación y desarrollo de la organización son tres funciones o áreas principales de decisión: investigación básica y aplicada, desarrollo de nuevos productos y plan piloto o prueba de prototipo. En forma exitosa se han usado cuatro enfoques para determinar las apropiaciones presupuestales de investigación y desarrollo: (1) financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible; (2) usar un método de porcentaje de ventas; (3) presupuestar para investigación y desarrollo lo que gasta la competencia, o (4) decidir cuántos nuevos productos exitosos se necesiten y trabajar hacia atrás para estimar la inversión requerida en investigación y desarrollo.

Para analizar las fortalezas y debilidades de la organización en cuanto a su proceso de investigación y desarrollo, la alta gerencia o el mismo departamento de investigación y desarrollo debe analizar aspectos tales como: Análisis de las prácticas de investigación y desarrollo en la empresa, adecuación de instalaciones e instrucción del personal para la realización de las tareas de investigación y desarrollo, Localizar las principales fuentes de información básicas en el desarrollo del proceso de investigación y desarrollo, análisis de los beneficios del proceso para la organización, asignación de recurso humano y capital, aprovechamiento por parte de la organización de las nuevas ideas, preparación de la organización para asumir el riesgo de financiar un proceso de investigación y desarrollo

¹² SALINAS, Oscar Javier. Lanzamiento de nuevos productos.
[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%202/Lanzamientodenuenosproductos.ht](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%202/Lanzamientodenuenosproductos.htm)

duradero, verificación de la capital para la implantación de un producto innovador, comprender las estrategias de investigación y desarrollo de sus competidores, analizar las estrategia de investigación y desarrollo, ente otros.

La Matriz De Evaluacion Del Factor Interno

La matriz del factor interno es la herramienta encargada de evaluar todos los aspectos inherentes a la organización determinando sus fortalezas y debilidades con el objeto que el estrategia pueda formular las estrategias necesarias ya sea para disminuir el impacto de las posibles debilidades y para continuar reforzando las fortalezas; a su vez que esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas internas de la empresa.

Según David se requiere de cinco pasos para el desarrollo de una matriz de evaluación del factor interno:

3. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
4. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

5. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
6. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
7. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para un organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 1.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

El análisis del ambiente interno o auditoria interna tiene su base teórica en el libro La gerencia estratégica de Fred David (1988). Editorial Legis, 1988 Colombia. Pag 97 a 125 con el complemento de otros autores.

4.2.3.5 FORMULACION DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados que una organización espera alcanzar mediante el desarrollo de su misión. A su vez los objetivos tienen que ser mensurables, cuantitativos, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre todas las unidades que componen a la organización.

A su vez los objetivos tienen que ser definidos en el más alto rango de la organización luego de realizar el análisis DOFA, éstos tienen que ser congruentes con la misión empresarial. Generalmente los objetivos se formulan en términos tales como crecimiento de activos, rentabilidad, porcentaje de participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social.

Las empresas deben establecer objetivos al iniciar cualquier tipo de proyecto, pero ¿cómo definirlos de la mejor manera?, la siguiente fórmula sencilla, consiste en siete pasos que seguramente ayudaran a resolver esa inquietud.¹³

1. Identificación del objetivo. Es de recalcar que el objetivo tiene que ser claro y mensurable, no basta con decir que se van a generar utilidades o desarrollo, hay que determinar el monto específico de ganancias que se generarán; no resulta suficiente decir que se aumentará la participación en el mercado, hay que establecer en que proporción aumentará y cuales son los segmentos que se verán afectados.
2. Identificación de los beneficios y beneficiarios. Ya identificados los objetivos se determina cuales serán los beneficios que obtendrá la organización, sus accionistas, su gente, sus clientes, proveedores, y todos los individuos que en ella participan.
3. Fijación de límites de tiempo. Los objetivos no pueden ser trazados y dejarlos allí para ver cuando se cumplen; por el contrario a los objetivos se les debe fijar un límite de tiempo para crear un estado de urgencia para la realización de las acciones que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos (máximo 120 días)

13. **LOPEZ, Carlos. Conceptos básicos de producción.**
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/objetivos.htm>

donde se trabaja en una base diaria, pero en proyectos mayores se pueden establecer bases de duración quincenal o mensual.

4. Identificación de los principales obstáculos. Para alcanzar los objetivos propuestos se deben prever los posibles problemas que se podrán encontrar en el proceso para la consecución de dicho objetivo, ya que si no es así, no se podrán trazar estrategias para solucionar los inconvenientes.
5. Identificación de habilidades y el conocimiento requerido. Ya que se tienen identificados los objetivos y los problemas que pueden presentarse, se debe identificar las habilidades y conocimientos que debe tener el encargado de adelantar el proyecto.
6. Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar. Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, por ejemplo si se busca mejorar los niveles de producción, seguramente se tendrá que recurrir al personal de planta, si se busca mejorar el nivel de ventas, entonces se investigará con el personal de ventas, y así sucesivamente.
7. Desarrollo del plan de acción. Los objetivos no se conseguirán con el simple hecho de determinarlos, o conociendo las barreras que se pueden presentar, el objetivo de alcanzará si se ejecuta un plan de acción planeado concienzudamente y que se ciña a un cronograma.

4.2.3.6. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones que se deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos trazados por la organización y de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados al definir los objetivos.

Para Porter (1980) la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio; esta es la base de la que debe partir toda organización que desea implementar una estrategia. Si la organización no va al ritmo de lo que son los cambios en las necesidades del consumidor, la Implementación de nueva tecnología y la condición de hacer las cosas mejor cada vez, puede perder su posicionamiento en el mercado y la imagen ante sus clientes. Por eso, la capacidad que tenga la organización para adaptarse a los cambios y a permanecer abierta a la innovación de su producto podrá hacer la diferencia entre ella y muchas mas de su especie.

La estrategia de una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización?. Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación. Sin embargo, la teoría administrativa ha identificado cuatro estrategias básicas que pueden servir de guía para definir las estrategias corporativas.¹⁴

1. Ofensivas
2. Defensivas
3. Genéricas
4. Concéntricas

14 **SERNA, Humberto, *La Gestión Empresarial*, Legis, Bogotá, 1992, p. 16.**

Estrategias ofensivas de crecimiento. Este tipo de estrategia es utilizada cuando la organización busca beneficiarse al máximo de la experiencia que la ha hecho consolidarse en el mercado; entre ellas las mas comunes son:

- **Concentración:** Cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar en un solo nicho de mercado un solo producto, una línea de producto, o un servicio.
- **Diversificación concéntrica:** Este caso se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo y vendiendo los productos relacionados con su especialización primaria. El objetivo es beneficiarse del efecto de sinergia debido al complemento de sus actividades con otras que provengan de su razón inicial para que así se logre extender el mercado de la empresa.
- **Integración vertical:** Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio por ejemplo la implantación de nueva

tecnología, o la adquisición de canales de distribución, está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical. Esta puede ser hacia arriba (antes de sacar el producto acabado) o hacia adelante (después de producido el artículo). Un ejemplo de integración hacia arriba puede ser una empresa que decide producir su propia materia prima donde el objetivo de este tipo de estrategia es el de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. O uno de integración hacia abajo, cuando la firma establece su propia red de distribución que tiene por objetivo tener una idea mas clara de la necesidad del usuario o consumidor de los productos fabricados por la organización.

- Integración horizontal. El objetivo de esta estrategia es el de reforzar la posición competitiva de la empresa absorbiendo o controlando a sus competidores.
- Diversificación pura: Cuando una firma especializada en un tipo de producto o servicio decide entrar en nuevas líneas no relacionados con su primera actividad. El fin de este tipo de estrategias es proyectarse a nuevos campos completamente nuevos con el objetivo de rejuvenecer la cartera de actividades; sin embargo este es un tipo de estrategia arriesgada ya que conducen a la empresa a terrenos desconocidos para ella.
- Fusiones: Es cuando las operaciones de dos empresas se combinan en una sola con el fin de aumentar su mercado mediante la unión de sus tecnologías, de clientes, de activos, de posicionamiento, de acciones.
- Adquisiciones: Es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquirente; o sea que no se hace responsable por los compromisos de la firma adquirida.

- Operaciones conjuntas (joint ventures): Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente. Esto sucede mucho en las empresas multinacionales cuando van a entrar a otro país, se unen con una empresa del país al que desea entrar, lo cual le permite evitar las dificultades de control presentes en las otras formas de penetración de los mercados.

Estrategias defensivas. Las estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar gravemente una organización, como ejemplo para anticipar los movimientos de la competencia, del ambiente político o económico que la rodea, así como en los aspectos inherentes a ella; aunque las siguientes estrategias tienen matices ofensivos, pueden ser utilizadas defensivamente para anticipar los pasos de la competencia: la innovación y avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia; la consolidación en el mercado gracias a una política grande de distribución y de una gama de productos que abarque todos los segmentos o sencillamente la competencia de guerra de precios. Otro tipo de estrategias netamente defensivas son:

- Reducción o atrincheramiento: Esta es la estrategia que están usando muchas empresas actualmente en Colombia, que consiste en disminuir el número o el tamaño de las operaciones y las actividades para mejorar su productividad. Esto ocurre fundamentalmente cuando una organización tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado o tan solamente permanecer en el mercado.

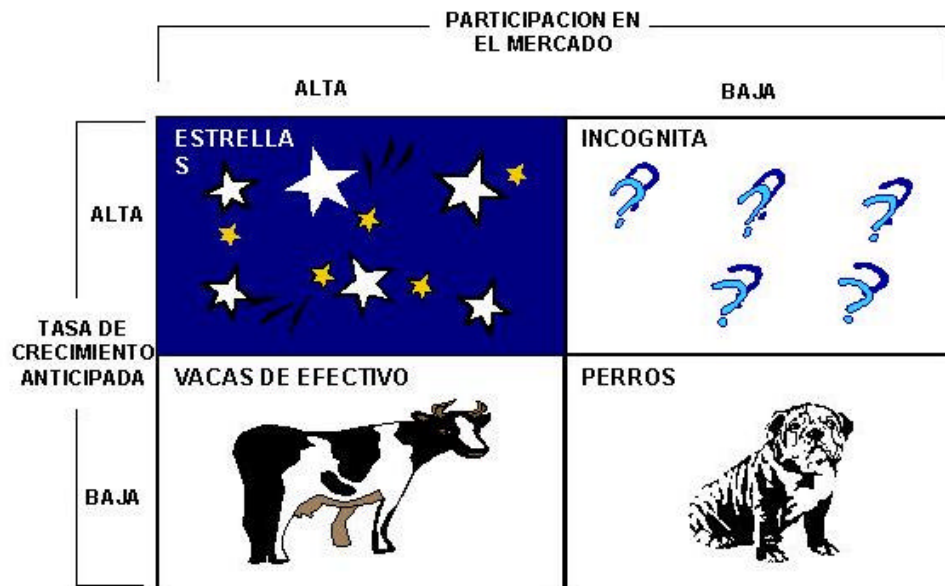
- Desinversión: Cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
- Liquidación: Es el proceso anterior a los tramites legales donde se vende o se dispone de los activos de la organización. Esto ocurre cuando la empresa entra a niveles tan altos de ineficiencia e ineficacia en sus actividades, que ninguna de las estrategias puede salvarla de su desaparición.
- Recuperación: Este caso se presenta cuando la dirección se da cuenta a tiempo que la empresa va a pique y emplea estrategias para tratar de que permanezca en el mercado y además que genere utilidades.
- Matriz de perfil corporativo. Esta es una de las estrategias más utilizadas en la administración estratégica donde se puede evaluar cada una de las unidades del negocio para identificar cuales ofrecen mayor potencial y cuáles son un freno para el desarrollo de la organización. El esquema de la matriz de perfil corporativo o BCG se puede observar en la figura N°12.

Donde:

- Vacas de efectivo. Representa bajo crecimiento y alta participación en el mercado; o sea los productos de esta categoría generan fuertes cantidades de efectivo, pero las características de crecimiento futuro son limitadas.
- Estrellas. Representa alto crecimiento y alta participación en el mercado, este tipo de producto es una gran ventaja competitiva, el producto se encuentra en un mercado en alto rendimiento, lo que implica que la organización tenga que

desembolsar capital para su mantenimiento, ya sea de tecnología o desarrollo de productos.

FIGURA 12. Matriz BCG



- Incógnitas. Representa alto crecimiento pero baja participación en el mercado, lo anterior acarrea el dilema de invertir o no en el producto porque este producto lo puede llevar a ser líder o a perder totalmente la participación del mercado y conllevar a grandes pérdidas.
- Perros. Representa bajo crecimiento y baja participación en el mercado; en sí este producto es una pérdida de tiempo porque no producen mucho efectivo y tampoco promete nada en cuanto a la mejora de su desempeño en el mercado.

Estrategias concéntricas. Son aquellas que se ven influenciadas por el entorno, pero su Implementación es inherente a la organización.. Para que esto suceda, es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacitación del personal estén presentes e influyan la totalidad de la vida organizaciones, ya que sin estos puntos las empresas no podrán sobrevivir al ambiente competitivo actual.

Estrategia a nivel de negocios. Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- De liderazgo en costos
- De diferenciación

- En enfoque a un nicho particular de mercado.

Finalmente, cuando se habla de estrategia no podemos dejar a un lado los conceptos de Michael Porter en cuanto a las fuerzas competitivas que afectan el mercado. La intensidad de la competencia en una industria no es asunto de coincidencia ni de mala suerte; de lo contrario, ella tiene arraigo en la estructura económica básica de una industria, que está fuera del control de los competidores. El estado de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

- a. La amenaza de nuevos competidores
- b. El peligro de productos o servicios sustitutivos
- c. El poder negociador de los proveedores
- d. La capacidad negociadora de los compradores
- e. Rivalidad entre firmas existentes.

Por ello Porter sugiere las llamadas estrategias genéricas para contrarrestar estas cinco fuerzas

- Liderazgo general en costos,
- Diferenciación y
- Enfoque.

La primera estrategia, *liderazgo general en costos*, requiere la construcción de instalaciones eficientes, una vigorosa reducción en costos con base en la experiencia,

estricto control de costos y gastos generales, evitar cuentas de clientes marginales y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicios, fuerzas de ventas, publicidad, etc.

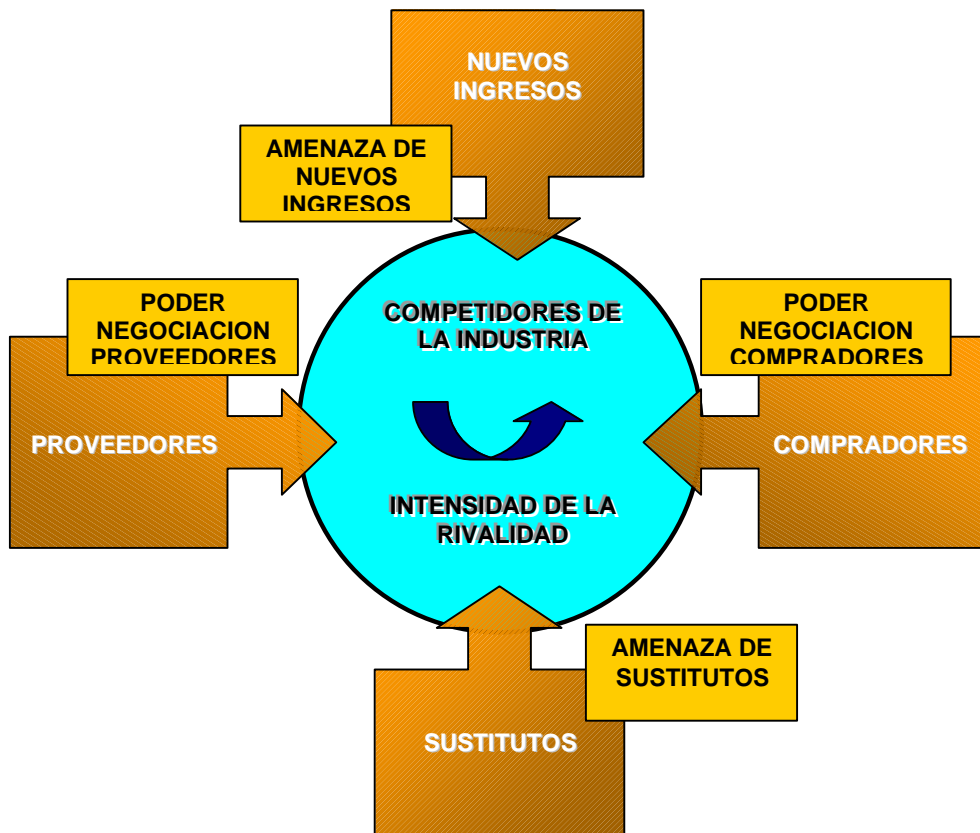


FIGURA Nº13. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO

La segunda estrategia, *la diferenciación*, requiere la creación de algo único e inigualable con el producto o servicio de la empresa, tal como un servicio superior a la clientela, tecnología superior o una mejor red de distribución. La estrategia genérica final consiste en *concentrarse en un grupo particular de compradores*, en una región geográfica, o en un segmento de una línea de productos. Toda esta estrategia de enfoque se basa en servir bien una meta particular, y toda política funcional se desarrolla teniendo en cuenta este propósito.

4.2.3.7. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

Este es la hora de la verdad; es la puesta en práctica de todas las estrategias que llevarán a la organización ya sea a su triunfo de permanencia y competitividad en el mercado, o el peligro de salir del mercado si el estudio no sido realizado con la base de información suficiente ni por la persona idónea en el análisis estratégico. El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales a saber:¹⁵

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas
- Diseño de sistemas de control,
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
- Manejo del conflicto, la política y el cambio,

³¹ HILL, Charles, JONES Gareth. Modelo de proceso de Administración Estratégica
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch.htm>

Diseño de la estructura organizacional. Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización, esto se ve reflejado en un organigrama donde se logre identificar claramente los siguientes aspectos:

- Cómo dividir mejor a una organización en subunidades,
- cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos,
- y cómo lograr la integración entre departamentos.

Cuando se discutió sobre el organigrama en el análisis interno de la organización, se resaltó la importancia de dividir a la organización en departamentos o divisiones dejando ver claramente “quien manda a quien” y a quien debe reportarse cada individuo de la organización.

Diseño de sistemas de control. La empresa debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de los diferentes departamentos y rangos de la organización. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:. La variedad de estrategias y ambientes de la organización, establecen muchas exigencias, la compañía debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles, ya que esto demanda distintas respuestas y sistemas de control estructurales

Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio. Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es propia para las organizaciones. Los diferentes departamentos o divisiones, dentro de una organización tienen sus propias agendas, estrategias y metas lo cual puede generar conflictos por que los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Tales conflictos pueden ser resueltos mediante la distribución relativa del poder entre los departamentos o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores

consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario.

Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

4.2.3.8. EL CICLO DE LA RETROALIMENTACIÓN

El ciclo de la retroalimentación hace comprender que la administración estratégica no es un proceso estático, es más bien un proceso en el que el monitoreo permanente y la toma de decisiones en el cambio de estrategias tiene que estar a al orden del día puesto que el aspecto competitivo es dinámico y activo. La administración estratégica tiene que estar pues preparada para este cambio continuo, por lo que el ciclo de retroalimentación es una ficha clave en el andamiaje de las estrategias de la organización bien sea para la reafirmarlas junto con las metas o para sugerir cambios.

Como ejemplo tenemos que la organización pone en práctica objetivos demasiado optimistas que no pueden ser cumplidos completamente cuando son puestas en práctica

las estrategias para lograrlos, por tanto, en la siguiente ocasión se debe ser más conservador y ubicar objetivos un poco más realistas. La retroalimentación es la herramienta básica que nos dice en donde centrar los esfuerzos y la atención, puesto que puede que los objetivos puedan ser alcanzables, pero la implementación sea el problema, entonces toca hacerle correcciones y cambios al método de implementación, pero no a los objetivos como tal.

Puesto que la retroalimentación es un proceso permanente se recomienda llevar un control adecuado para que los datos que sean determinantes sean fácilmente comprensibles y no se pierdan causando con ello una pérdida tanto de dinero como de tiempo en la organización.

4.2.3.9. LA EVALUACION DE RESULTADOS

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

En resumen, la evaluación de resultados está ligada al proceso de retroalimentación, ya que de esta evaluación se definen los correctivos que se deben hacer para que la organización pueda cumplir con sus objetivos.

4.3 MARCO HISTORICO

En el año de 1973, el señor Diomedes Pérez y su esposa: la señora Leonor de Pérez se radicaron en la ciudad de Neiva en búsqueda de un futuro próspero para ellos y para sus hijos.

Viendo que esta ciudad apenas estaba en vía de desarrollo se encontraron con ciertas oportunidades de trabajo que solo una ciudad intermedia en vía de desarrollo podía ofrecer.

Para el mes de Julio de 1974 empezaron el negocio del corte y sellado de bolsas plásticas mediante la compra al por mayor de rollos que venían en diferentes tamaños y la compra también de dos máquinas selladoras manuales con las que posteriormente al corte las sellaban acabando así con el tradicional método de sellar con velas.

Así pues resultó que los señores Pérez Puentes fueron unos de los pioneros de la industria de las bolsas plásticas en la ciudad de Neiva, donde este tipo de material iba cogiendo más acogida entre la gente de la ciudad y de los pueblos aledaños debido a las visitas que hacían ofreciendo sus productos.

Viendo que este mercado tenía muchas perspectivas de crecimiento, en el año de 1975 el señor Pérez viajó a la ciudad de Bogotá a una feria empresarial en el centro Corferias donde se encontró con la distinta variedad de máquinas necesarias para iniciar en forma su negocio de producción y venta de bolsas plásticas donde ellos mismos compraban la materia prima para producir sus propios rollos plásticos.

En ese mismo año el señor Pérez inició su negocio con la adquisición de una máquina extrusora y una selladora además de los contactos con su primer proveedor de materias primas el cual fue la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL; siendo de esta manera como se formó la primera empresa productora y comercializadora de bolsas plásticas que se llamó PLASTISUR.

PLASTISUR comenzó en una pequeña casa situada en la Calle 9 con Carrera 2 en la ciudad de Neiva con 5 empleados de planta y una secretaria; debido a la gran demanda y visualizando que había la necesidad de mejorar y ampliar su planta de producción situaron la empresa en la carrera 2 donde pudieron establecerse mejor y así prestar un muy buen servicio a sus clientes servicio.

Debido al continuo desarrollo de la ciudad y así mismo de la empresa, en al año 1977 adquirieron una máquina impresora de última generación con la cual la empresa se hizo más atractiva para sus clientes otorgándole el estatus de ser la empresa número de fabricación y comercialización de bolsas plásticas en la ciudad de Neiva.

Ya para el año de 1981 la empresa contaba con un equipo de 15 operarios de planta, una secretaria general y otra auxiliar contable siendo así una empresa que era una fuente de empleo importante de la ciudad donde contaba con personal calificado y tecnología de punta.

Sin embargo la empresa casi que no logra sobrevivir a la primera crisis administrativa que le llegó en el año de 1982 debido a conflictos internos de intereses así como también el inicio de la competencia; esta razón obligó a la empresa a cambiar su razón social por lo que se conoce actualmente como POLIETILENOS EL LAGO LTDA (POLILAGO LTDA).

Debido a este cambio de razón social y a la competencia, lo que era una empresa muy promisoría se fue descomponiendo disminuyendo la posibilidad de seguir a la cabeza de la industria del plástico en Neiva.

En la actualidad la encargada de la empresa es la señora Leonor de Pérez quien cuenta en total con 10 empleados entre la parte de ventas y la producción con una obsolescencia en sus equipos de aproximadamente 15 años.

5. IMPLEMENTACION MODELO DE GESTION EMPRESARIAL A POLILAGO LTDA.

5.1 Identificación Misión Actual, Objetivos y Estrategias

En Colombia la mayoría de las microempresas se dedica a la producción y comercialización de productos; en el caso de Polietilenos el lago Ltda. (POLILAGO LTDA) se realiza esta actividad con productos plásticos tales como bolsas en diferentes tamaños y calibres, cintas de señalización y mallas para embalaje de frutas. Debido a que la empresa es productora y comercializadora, la propietaria busca estar en contacto directo con sus compradores prestándoles un buen servicio, esperando siempre que esto sea retribuido con la fidelidad del mismo con el objetivo de que sus productos permanezcan en el mercado y para que la generación de utilidades soporte el mantenimiento familiar y el de la empresa misma.

Se puede observar el gran esfuerzo en la gestión realizada por parte de la propietaria para mantener la buena imagen que tiene la empresa y sus almacenes ante sus clientes actuales; no le interesa buscar nuevos mercados ya que esto le parece un riesgo grande debido a que desconoce las estrategias administrativas necesarias para desarrollar su actividad comercial en otros puntos geográficos o en otros mercados.

La estrategia utilizada por la propietaria para mantener sus productos en el mercado, es el servicio al cliente ofreciéndole un producto con la mayor calidad posible que le puede brindar su planta de producción

En las circunstancias económicas actuales donde la competencia empresarial está a la orden del día, la directiva de POLILAGO LTDA, debe contemplar la posibilidad de adquirir una mentalidad de empresario y no de vendedor. El empresario ante todo se preocupa por el futuro de su organización, el de sus empleados y todas las personas que directa o indirectamente participan en el desarrollo del negocio, mientras que el vendedor solo se preocupa por las cuentas de hoy, pero no planea estratégicamente el futuro.

Como la mayoría de microempresas, POLILAGO LTDA tiene en su propietaria a la especialista en todos sus procesos desde la compra de los insumos hasta la venta del producto terminado a su cliente final; estas circunstancias han hecho que la propietaria aunque carezca de la capacitación académica para desempeñar un cargo administrativo maneje la organización de una manera coherente bajo la siguiente identidad corporativa.

MISION

Producción y venta de productos plásticos de alta calidad al público en general en la ciudad de Neiva.

VISION

Permanecer en el mercado de la producción y comercialización de bolsas y artículos plásticos.

OBJETIVOS

- Obtener mediante el ejercicio del negocio las utilidades necesarias para el autosostenimiento de la empresa.
- Mantener la fidelidad de sus clientes mediante un excelente servicio y calidad en sus productos.

De la información suministrada por la propietaria de POLILAGO LTDA, se realiza un diagnóstico preliminar de la situación actual de la empresa.

5.1.1 Diagnóstico preliminar situación actual POLILAGO LTDA

- La directiva de POLILAGO LTDA carece de una visión de desarrollo y crecimiento en el campo de la producción y comercialización de productos plásticos,
- Producto de ello POLILAGO no posee una identidad corporativa (misión, visión y objetivos) clara y acorde con el deseo de crecimiento y desarrollo por parte de la directiva,
- La estructura organizacional sencillamente no existe puesto que no hay delegación de funciones y el peso de la organización lo lleva una sola persona,
- No posee una persona idónea en el campo administrativo que lleve a la organización a conocer sus factores de éxito y fracaso en el ambiente externo como interno,
- Consecuencia de ello tiene la imposibilidad de formular e implementar estrategias.

LOS DATOS DE MISION, VISION Y OBJETIVOS ACTUALES FUERON OBTENIDOS MEDIANTE ENTREVISTA REALIZADA A LA POPIETARIA EL 8 Y 9 DE FEBRERO DE 2003

Ante todo debe hacerse la salvedad que aunque POLILAGO LTDA carezca de todo el modelo de gestión estratégica, la directiva está dispuesta a colaborar en todo sentido con la implementación del modelo en su empresa.

5.2 PLANTEAMIENTO MISION POLILAGO LTDA.

De acuerdo a la metodología para el planteamiento de la misión según el marco teórico tenemos:

- Los clientes de la empresa son todas aquellas personas u organizaciones que tengan el apuro de adquirir productos plásticos para satisfacer una necesidad que solo pueda sosegar mediante la adquisición de un artículo de ese tipo.
- El producto más importante que POLILAGO LTDA tiene a disposición de su clientela son las bolas plásticas de diferentes tamaños y calibres para cualquier uso en el hogar o el comercio.
- POLILAGO LTDA cuenta con un índice moderado de competencia en el ámbito regional; este análisis se realizará en el análisis del ambiente externo de la empresa.
- La empresa cuenta con una tecnología que no es de punta pero que en las circunstancias actuales de coyuntura en la empresa puede responder a la demanda.
- La firma aspira tener una imagen pública de empresa sólida que beneficia a la comunidad mediante su actividad económica.

- La firma desea posesionarse económicamente cumpliendo con sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, Los cuales serán determinados en la formulación de objetivos.

Basado en el aspecto teórico el autor del presente trabajo de grado propone a las directivas de POLILAGO LTDA y a los lectores del documento la siguiente misión del negocio:

5.2.1 Misión propuesta para POLILAGO LTDA.

Polietilenos el Lago Ltda busca velar porque sus socios, proveedores, clientes y allegados reciban el beneficio de su actividad en términos de mejora de los niveles de calidad de vida propios y, en general, del ciudadano colombiano, del progreso socioeconómico del país y la consolidación de la convivencia nacional.

5.3 PLANTEAMIENTO VISION POLILAGO LTDA

El lineamiento teórico será la base para el planteamiento de la visión de POLILAGO LTDA que se encuentra esquematizado en la figura N° 5 del presente trabajo de grado. La visión tiene que involucrar a todos los componentes de la organización generando un sentido de pertenencia y una motivación especial logrando con ello una cultura corporativa dinámica y flexible que soporte las estrategias organizacionales.

5.3.1 Ideología fundamental

La ideología fundamental crea su base en la observación interior de la organización, no se deduce de la observación del exterior; esta es una manera de comprobar quien esta de acuerdo con los valores y propósitos fundamentales de la organización y quien no; o sea es una herramienta para determinar quien tiene el deseo de meter el hombro para el crecimiento y desarrollo de POLILAGO LTDA y quien no.

La ideología fundamental se funda bajo los conceptos de valores fundamentales y propósito fundamental.

5.3.1.1 Valores Fundamentales POLILAGO LTDA

La siguiente es la lista de principios que soportaran la interiorización y la operacionalización de la visión y la misión en la empresa los cuales se mantendrán a largo plazo.

Defender con LEALTAD el patrimonio de POLIETILENOS EL LAGO LTDA.

Cumplir los deberes profesionales con alto grado de RESPONSABILIDAD.

Trabajar con gran sentido de COMPROMISO, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Proceder con HONESTIDAD frente a nuestros clientes, compañeros de trabajo y el país, como representantes de una filosofía empresarial y una identidad nacional ante el mundo.

Actuar con TOLERANCIA respetando las diferencias y valorando las ideas de los demás para mantener relaciones amónicas de trabajo.

Compartir los conocimientos con compañeros, competencia y usuarios, para tomar decisiones sobre bases de mutua COOPERACION.

Buscar la permanente SUPERACION profesional en el trabajo, como elemento fundamental para la realización personal.

Aplicar el criterio de AUSTERIDAD en el manejo de los recursos para beneficio nuestro, de nuestras familias, de nuestros usuarios y de nuestro país.

5.3.1.2 Propósito Fundamental POLILAGO LTDA

El propósito fundamental de la organización debe tener en cuenta no solamente los aspectos de rendimiento y rentabilidad sino el factor humano dentro de la organización, ya que al fin y al cabo si la organización no encuentra en sus miembros la motivación necesaria para realizar sus labores o para rendir, la empresa no podrá arrojar los resultados de rentabilidad y crecimiento a partir del recurso humano; esto último debe ser el propósito fundamental de POLILAGO LTDA.

Para alcanzar la misión de POLILAGO LTDA se trabajará bajos los siguientes principios.

Que nuestra identidad corporativa es parte integral de la identidad de Colombia.

Que las PERSONAS son lo más importante y valioso.

Que el trabajo productivo genera RIQUEZA y progreso para el país y es factor de desarrollo de los individuos y de la empresa.

Que el DIALOGO intra e interinstitucional fundamentado en la razón es el principal medio para dirimir las diferencias.

Que la ETICA profesional y la TRANSPARENCIA de nuestros actos deben estar presentes en todas nuestras actividades y servicios.

Que el RECONOCIMIENTO del trabajo estimula a la gente y contribuye al desarrollo de la organización.

Que la PARTICIPACION intra y extra empresa nos hará una más grande y cada vez mejor entidad.

Que una organización liviana, una administración FLEXIBLE y unos principios de virtualidad nos permitirán desarrollar las actividades esenciales de la empresa en un medio cambiante y exigente.

Que VIRTUALIDAD es la representación de organización liviana compuesta únicamente de los instrumentos humanos, físicos y administrativos MINIMOS dentro del concepto de eficacia (cuantitativa en todos sus niveles).

Que VIRTUALIDAD es la representación de los potenciales, valores y competencias MAXIMAS dentro del concepto de eficiencia (cualitativa en todos sus niveles).

Que la PLANEACION es parte previa e integrante de nuestro trabajo y soporte para enfrentar el desafío del cambio.

Que la CALIDAD de nuestros servicios y productos logrará que nuestros clientes internos y externos nos lo reconozcan.

Que la CREATIVIDAD y la MODERNIZACION constante en todas la áreas de la organización, son factores esenciales `para alcanzar la EXCELENCIA.

Para la idealización del futuro visualizado fue importante la participación del recurso humano que hace posible que POLILAGO LTDA se mantenga en el mercado. Esta decisión fue tomada de común acuerdo con la dirección, ya que esto es una forma de hacerle sentir al empleado que es parte activa de la organización y que con sus aportes la misma puede progresar y conseguir sus metas.

Luego de discutir con los empleados y las directivas se llegó a la visión que regirá a la compañía por lo menos en los próximos 10 años.

5.3.2 VISION POLILAGO LTDA.

POLILAGO LTDA. Será reconocida nacionalmente por su dominio en la industria manufacturera de productos plásticos a través de la satisfacción del cliente.

5.4 AUDITORIA EXTERNA

5.4.1 La industria del plástico

El grupo de empresas que por factores de especialización, volumen, fragmentación o segmentación, conforman una estructura clara en un mercado de referencia forman un sector. El sector es una parte del sistema económico que coincide con actividades productivas llevadas a cabo por empresas e incluye un campo de organizaciones muy amplio desde la empresa de una sola persona hasta la empresa gigante³².

En términos de la nomenclatura empleada para describir las características y el desempeño de la industria Manufacturera en Colombia, las agrupaciones objeto de análisis, definidas según la Clasificación Industrial Uniforme, CIIU revisión 3, son las que componen la fabricación de productos plásticos CIIU 356, y derivados del petróleo CIIU 353.³³

³² SELDON, Arthur y Pennance, F.G. Diccionario de economía, Orbis, última edición, p.497

³³ DANE, Indicadores de coyuntura, parte 6, octubre de 2000, Bogotá

La industria del plástico así entendida puede ser dividida en dos grandes grupos: según su grado de participación en las materias primas o por el grado de transformación.

- Según el grado de participación de materia primas se subdivide en:

- De productos o bienes intermedios (integración vertical),
 - Industrias ligadas a otras industrias (integración horizontal).
- Por el nivel de transformación.
- Transformación nivel cero (sector servicios) se refiere a cuando los productos se conservan sin sufrir cambios en su estructura, como por ejemplo: almacenamiento, refrigeración o transporte de un producto.
 - Transformación nivel uno es cuando los productos se transforman en una etapa primaria, como en el caso de la gasolina, productos derivados del petróleo, polímeros, polivinilos, poliuretano.
 - Transformación nivel dos, es cuando la modificación del producto va acompañada de combinaciones de productos transformados como envases, empaque y productos finales de plástico.

5.4.1.2 Control de calidad en el sector

Debido a la apertura de la economía y el proceso de globalización, todos los sectores están siendo influenciados por la entrada de productos extranjeros. En aquellas actividades en las cuales este fenómeno no es directo como es el caso de la producción de bolsas plásticas para empaque esta influencia es casi imperceptible, ya que sus insumos son en un alto porcentaje de producción nacional.

Pero la influencia más notoria de la apertura y globalización, es a través de la imposición de la necesidad de asumir parámetros de calidad equivalentes a los predominantes en el resto del mundo. Calidad que referida al concepto de "Calidad total como proceso por

medio del cual se mejora, reorganiza y revitaliza una empresa o un proceso, a todo nivel, teniendo en cuenta que sea aprovechado positivamente en el mejoramiento del recurso humano como persona, como empleado, como parte de una familia y como parte de una sociedad”³⁴.

Para ello, el control de calidad mediante el seguimiento de normas internacionales se da a través del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), en el caso de las Normas Técnicas Colombianas (NTC).

Dentro del marco normativo está, en primer lugar, el marco normativo al que se debe referir el producto y los procesos industriales. En este campo, las normas internacionales de calidad de la International Standard Organization (ISO) se convierten y son validadas para el país mediante las Normas Técnicas Colombianas (NTC) generadas por el ICONTEC. Para el sector de la fabricación de bolsas plásticas los estándares son los siguientes³⁵:

1. Película de baja densidad para empaque de alimentos (NTC 1257)
2. Película de baja densidad para aplicación de empaques (NTC 1007)

³⁴ HIRATA, Okamoto. **Calidad total y diseño. Revista Comercio Exterior, Edición especial, México. Noviembre 1994**

3. Bolsa de polietileno de baja densidad para basura (NTC 1449)
4. Bolsa plástica en polietileno de baja densidad (NTC 982)
5. Plan de administración de calidad y aseguramiento de la calidad (Proyecto de reforma ISO).

6. Plan de administración de calidad y aseguramiento de la calidad para pequeñas empresas (ISO 9000)

5.4.1.3 Indicadores de la industria del plástico.

Los indicadores principales parten de la base que proporciona la Encuesta Anual Manufacturera realizada por el Departamento nacional de Estadística (DANE) en el año 2000 y anteriores. Cabe resaltar que el DANE aún no cuenta con información actualizada a la fecha; pero de todos modos esta es una medida de como ha evolucionado el sector de la Industria Manufacturera de plástico en Colombia.



FUENTE. DANE. Encuesta Anual Manufacturera 2000

³⁵ ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas. 2000

Durante el año 2000, el sector de la producción de plástico representó el 4% del total de la producción bruta del sector manufacturero nacional.

Durante el periodo recorrido entre enero y junio del año 2002 la industria del plástico como la de todos los sectores manufactureros en Colombia obtuvo pérdidas en su crecimiento el cual se redujo en un 3.93%, las ventas se redujeron en un orden de 1.01%; sinembargo el empleo que generó la industria del plástico tuvo un aumento en el orden del 3.25%.

Los datos económicos de crecimiento de la Industria en Colombia, se muestra en la tabla número 1.

**TABLA 1. COMPORTAMIENTO SECTORES PRODUCTIVOS EN COLOMBIA
ENERO – JUNIO 2002
VARIACION AÑO CORRIDO (%)**

CIIU Rev. 3	Sector	Producción Crec. %	Ventas Crec. %	Empleo Crec. %
1501	Alimentos y bebidas sin trilla de café	-3,96	-3,63	-5,17
1590	Bebidas	2,31	-2,31	-13,87
1720	Hiladura, tejedura y acabado de productos textiles	-5,61	-11,35	-3,10
1740	Otros productos textiles	-23,42	-7,75	-1,99
1750	Tejidos y artículos de punto y ganchillo	-7,09	-10,60	-2,33
1920	Fabricación de calzado	-6,90	-5,65	-4,59
2100	Papel, cartón y sus productos	-7,77	-3,34	-0,58
2220	Actividades de impresión	-9,68	-0,70	-3,28
2410	Sustancias químicas básicas, fibras sintéticas y artificiales	-1,08	-2,03	11,00
2420	Otros productos químicos	4,74	-4,16	-0,05
2510	Productos de caucho	-23,79	-17,83	-4,40
2520	Productos de plástico	-3,93	-1,01	3,25

Fuente: Midesarrollo

El sector de los plásticos contribuyó con un 3.44% al total de las exportaciones de la industria manufacturera del país con un total de 49.8 millones de dólares presentando un crecimiento del 15.2% mientras que otras industrias excepto las de bebidas presentaron una reducción en su crecimiento exportador.

**TABLA 2. COMPORTAMIENTO COMERCIO EXTERIOR SECTORES EN COLOMBIA
ENERO – JUNIO 2002**

CIU Rev. 2	Sector	Exportaciones (Millones US\$ FOB)	Crec. % (2002/2001)	Importaciones (Millones US\$ FOB)	Crec. % (2002/2001)
311	Alimentos sin trilla	338,1	-1,3	107,8	-9,9
313	Bebidas	7,0	26,1	8,9	-30,6
321	Textiles	76,1	-21,3	117,4	-22,5
324	Calzado	3,1	-37,4	5,2	-46,3
342	Imprentas, editoriales y conexas	35,8	-7,0	17,3	3,9
351	Sustancias químicas	124,0	-7,6	313,0	-24,2
352	Otros prod, químicos	155,6	-3,2	216,7	-6,1
355	Productos de caucho	14,2	-29,9	43,5	-20,0
356	Productos plásticos	49,8	15,2	53,2	-5,1
3	Total industria sin trilla	1.448,6	-13,5	2.192,3	-22,5

Fuente: Dian, archivos magnéticos

En cuanto a la balanza comercial para el periodo comprendido entre 1997 y el año 2000, la industria del plástico vino presentando un ligero mejoramiento a partir del año 1999 junto con la balanza comercial del país en general.

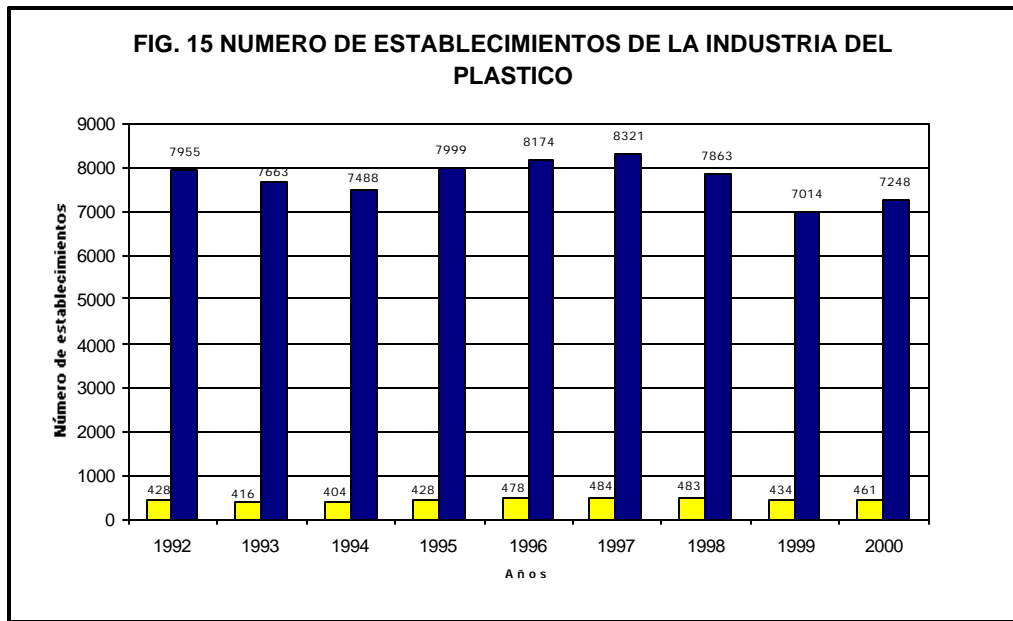
**TABLA 3. COMPORTAMIENTO DE LA BALANZA DE PAGOS EN EL SECTOR
PLASTICOS Y EN COLOMBIA**

VALORES EN MILLONES DE DOLARES

AGRUPACION INDUSTRIAL	1997	1998	1999	2000
PRODUCTOS DE PLASTICO	-52,4	-58,6	-45,5	-43,7
TOTAL INDUSTRIALES	-6.414,5	-6.161,9	-3.253,2	-2.940,7
TOTAL PAIS	-2.891,1	-2.802,9	1.419,8	2.510,2

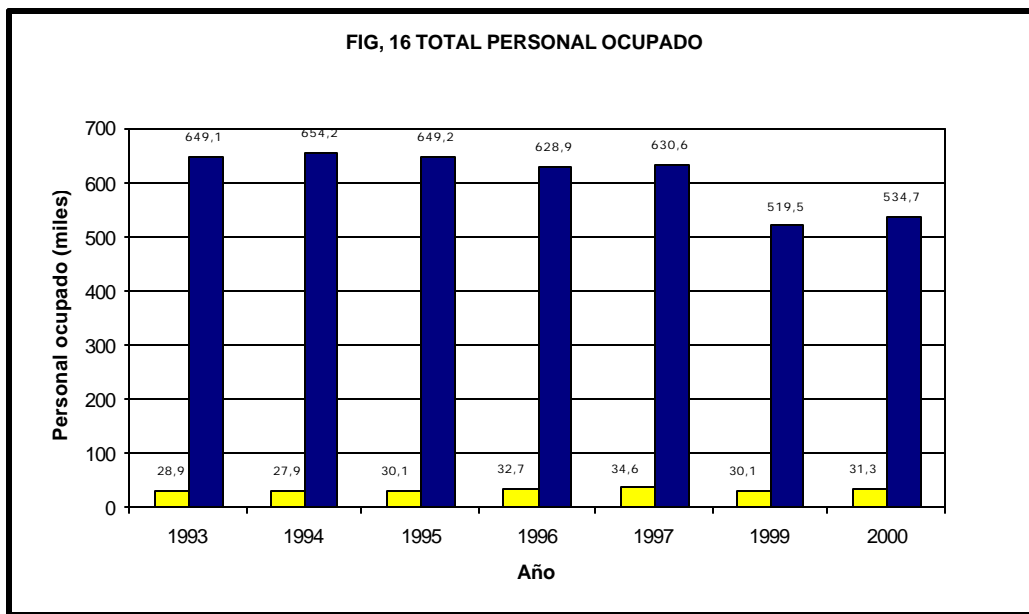
FUENTE: Acoplásticos.

La fabricación de manufacturas plásticas en el año 2000 se realizaba en 461 establecimientos que tenían esta como su principal actividad económica representando el 64% del total de establecimientos de la industria manufacturera del país.



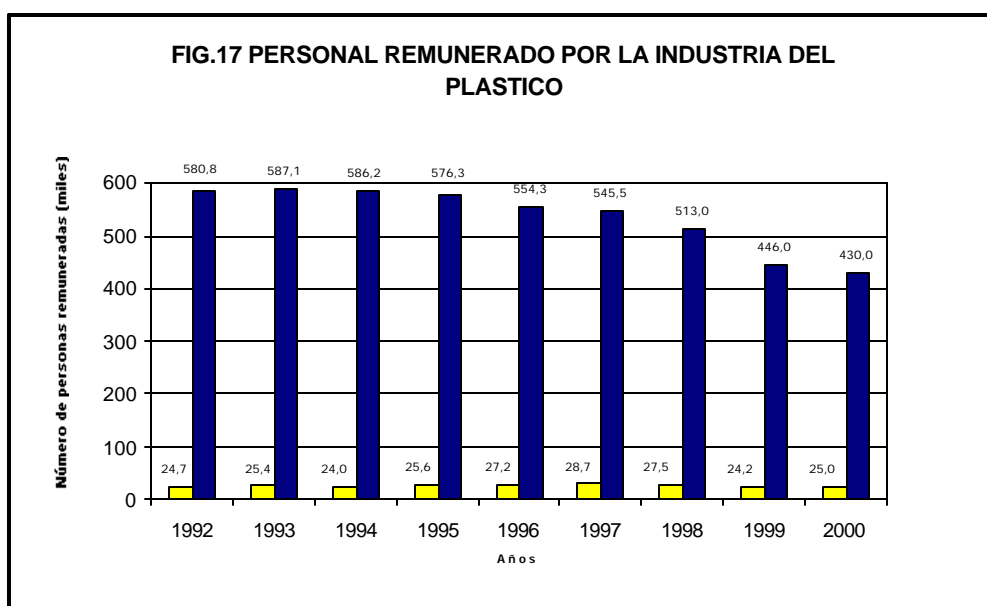
FUENTE. DANE. Encuesta Anual Manufacturera 2000

El empleo directo generado por la producción de manufacturas plásticas ascendió a 31300 personas para el año 2002 donde representa el 5.85% del total del empleo generado por la industria manufacturera del país.



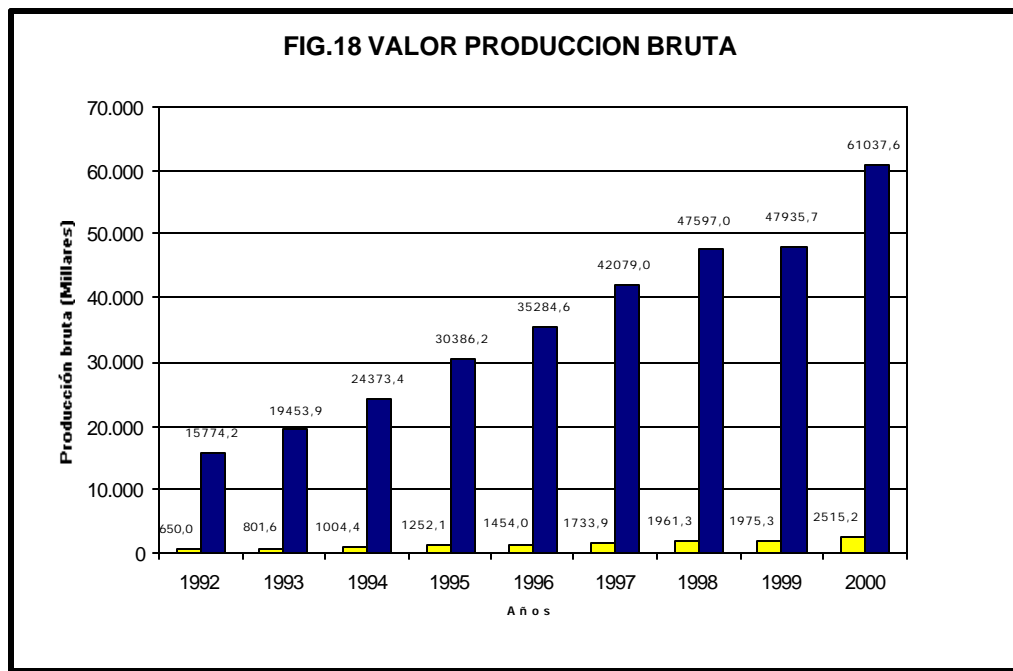
FUENTE. DANE. Encuesta Anual Manufacturera 2000

Sin embargo el empleo directo generado por la industria representa también a las personas que prestan sus servicios a las compañías como estudiantes en práctica, auxiliares y otros; por lo tanto la tasa de personal remunerado por la industria nacional fue de 430.000 empleos remunerados en el año 2000, donde la empresa manufacturera de plásticos contribuyó con 25.000 empleos que representaron el 5.81% del empleo total remunerado por la industria manufacturera en Colombia.



FUENTE. DANE. Encuesta Anual Manufacturera 2000

En el aspecto concerniente a la utilidad bruta en el año 2000, la industria manufacturera de plástico participó con el 4% del total de la industria manufacturera en el país que alcanzó los 61037.6 miles de millones de pesos. En la producción de manufacturas plásticas se destacaron los rubros correspondientes a las formas básicas de plástico, envases y recipientes, película tubular y bolsas.



FUENTE. DANE. Encuesta Anual Manufacturera 2000

El valor agregado generado en la producción de plásticos en el año 2000 fue de 2515 miles de millones representando el 9.40% del valor agregado de la producción manufacturera nacional que correspondió a 26745 miles de millones de pesos.

La tabla número 3 resume las principales variables económicas del sector y su repercusión en el total de la industria manufacturera.

De acuerdo a este análisis se puede concluir que la industria manufacturera del plástico al igual que otros tipos de industrias manufactureras, está pasando por un periodo de crisis; sin embargo la industria de plásticos es una de las que la situación económica no ha hecho tanta mella en ella debido a que ha tenido un crecimiento positivo en cuanto a la generación de empleo, así no haya mostrado un aceptable crecimiento industrial y las

ventas hayan decrecido; pero comparada con otras industrias es junto con la de bebidas la menos perjudicada por la situación actual.

TABLA N.3 Industria del plástico. Variables económicas

Categoría	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA									
Número de establecimientos	7.955	7.663	7.488	7.999	8.174	8.321	7.863	7.014	7.248
Total personal ocupado		649.085	654.215	649.163	628.878	630.646		519.467	534.667
Valor producción bruta									
(Millones de pesos)	15.774.158	19.453.882	24.373.444	30.386.236	35.284.575	42.078.996	47.597.018	47.935.697	61.037.595
Valor agregado									
(Millones de pesos)	6.604.786	7.611.304	10.443.846	13.492.583	15.878.777	19.049.871	21.731.348	22.177.390	26.744.760
Inversión neta									
(Millones de pesos)	463.003	666.817	443.595	738.358	140.712	-346.080	-334.729		-3.188.379
Consumo eléctrico									
(Millones de pesos)	8.095.565	7.965.338	8.743.454	9.550.399	10.010.511	10.523.683	10.462.513	9.789.819	10.608.893
TOTAL INDUSTRIA DEL PLASTICO									
Número de establecimientos	428	416	404	428	478	484	483	434	461
Total personal ocupado		28.942	27.904	30.092	32.699	34.609		30.080	31.349
Valor producción bruta									
(Millones de pesos)	650.005	801.636	1.004.356	1.252.125	1.453.971	1.733.949	1.961.330	1.855.284	2.515.155
Valor agregado									
(Millones de pesos)	231.273	291.589	353.864	437.667	603.784	775.460	868.744	861.387	1.073.717
Inversión neta									
(Millones de pesos)	28.799	28.670	20.812	66.805	-16.779	-64.069	-4.716		-12.346
Consumo eléctrico									
(Millones de pesos)	309.147	332.887	354.100	393.048	485.563	566.851	583.938	539.326	614.619

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera

5.4.2 Análisis Ambiental

El análisis DOFA construido a continuación está definido sobre la base de proyecciones futuras teniendo en cuenta el empleo de recursos con los que cuenta actualmente POLILAGO y las otras organizaciones dedicadas al mismo negocio en Neiva. La metodología de trabajo, partió de la evaluación personal del ambiente externo de POLILAGO complementado con reuniones informales de un grupo de propietarios, la directiva de la empresa y el señor Diomedes Pérez quien por su experiencia y capacitación desarrollada en y para el sector lo hace una persona idónea en el análisis de los factores externos claves.

5.4.2.1 Oportunidades

- A. Desplazamiento poblacional hacia las cabeceras municipales y ciudades intermedias, lo cual ha aumentado la demanda de productos plásticos en la ciudad,
- B. Mantener la presencia en el mercado de Neiva aprovechando el Good Will existente,
- C. Portafolio de productos,
- D. Capacidad instalada superior a la de la competencia menor en la ciudad, donde contando con el apoyo tecnológico suficiente, se puede satisfacer fácilmente la demanda actual y la futura a corto plazo,
- E. Potencialidad de entrar a otros mercados y posibles procesos licitatorios con gobierno departamentales, municipales y empresas privadas,
- F. Aumentar su capacidad de credibilidad económica y financiera que le permita asegurar recursos para continuar con el crecimiento de POLILAGO en el mercado de Neiva inicialmente,
- G. Implementación de un modelo PPEN (Proceso de Planeación estratégica) para POLILAGO LTDA.

El análisis numérico de los factores claves de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se realizará por medio de la metodología propuesta por Fred David.

TABLA 4. Matriz de evaluación de factor externo (Oportunidades)

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
A	0,06	3	0,18
B	0,04	3	0,12
C	0,10	3	0,30
D	0,17	4	0,68
E	0,20	4	0,80
F	0,18	4	0,72
G	0,25	4	1,00
TOTAL	1,00		3,80

El resultado del análisis numérico para los factores claves de oportunidad arrojó un valor de 3.8 (véase tabla número 4); este resultado aún no es suficiente para hacer un diagnóstico del ambiente en el que se está desarrollando actualmente POLILAGO ya que para completarlo se necesita hacer el análisis de los factores claves de amenazas que se realizará a continuación.

5.4.2.2 Amenazas

- A. Canales de comercialización restringidos,
- B. Habilidad de negociación del cliente,
- C. Política de apertura de mercados por parte de la competencia,
- D. Poca capacidad de entrar en asociaciones más amplias,

E. Apoyo financiero fuerte en la competencia,

F. Crisis generalizada del sector.

Estos factores claves de amenaza, fueron analizados por medio de la matriz de evaluación del factor externo en donde el resultado total ponderado es de 1.52 (tabla N.5).

Este resultado aún por si solo no representa el estado de la empresa en cuanto al ambiente externo.

TABLA 5. Matriz de evaluación de factor externo (Amenazas)

AMENAZAS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
A	0,26	2	0,52
B	0,22	1	0,22
C	0,19	1	0,19
D	0,15	2	0,30
E	0,11	2	0,22
F	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		1,52

De acuerdo a los resultados obtenidos de las matrices de oportunidades y amenazas con los valores de 3.80 y 1.52 respectivamente, se deduce que POLILAGO LTDA presenta un resultado ponderado total de 2.66, el cual se determinó de acuerdo al promedio de los resultados de los análisis de factores claves de oportunidades y de amenazas. Esto indica que el ambiente en el que POLILAGO está desarrollando su actividad productora y comercial puede presentar oportunidades las cuales debe aprovechar pero también puede tener amenazas a las que debe estar atento para poder responder y anticiparse a ellas.

En conclusión POLILAGO se está desarrollando en una industria que no presenta demasiadas oportunidades pero tampoco lo inquietan grandes amenazas. Es cierto que este diagnóstico, contradice en algo lo aseverado en el planteamiento del problema; por este motivo se debe resaltar que la que la afirmación en el planteamiento en cuanto a lo de el entorno “ALTAMENTE COMPETITIVO” es algo que se percibe en al ambiente microempresario del país; por eso cabe aclarar que según el resultado del diagnóstico realizado al ambiente

Ahora bien, hasta ahora se ha analizado a POLILAGO como un ente solitario en el ambiente exterior sin tener en cuenta que su actividad comercial está influenciada por su competencia la cual esta compuesta por cinco empresas que están mas o menos en su nivel; por este motivo no es necesario solamente solo conocer como esta la empresa sino

TABLA 6. Empresas competidoras en el sector

EMPRESA	DIRECCION	TELEFONOS
Industrias Plásticas Serplast	Calle 5 N° 5-31/33	8711361
Distribuidora Universal de Bolsas	Calle 9 N° 2-41	8721198
Industrias plásticas la Gaitana	Calle 9 N° 1G-65	8746230
Plasticar	Carrera 2 N° 10-21	8750321
Plásticos Palermo	Carrera 1G N° 10-45	8720428

que también se necesita conocer como se encuentra la empresa respecto a su competencia y cómo esta la competencia misma respecto a la empresa.

Por ello se diseñó la matriz de perfil competitivo, lo cual en pocas palabras nos dirá en que puesto está cada empresa respecto a otra.

5.4.2.3 Matriz de perfil competitivo

Los factores claves de éxito en una organización fueron acordados mediante un consenso general entre los diferentes propietarios y gerentes de las principales empresas de la competencia (ver tabla N°6), así como también se contó con el concepto del especialista y la observación del autor.

- Participación en el mercado,
- Liderazgo en calidad de producto,
- Fidelidad del cliente,
- Estado financiero de la empresa,
- Liderazgo en tecnología,
- Competitividad en precios,
- Organización interna.

Del análisis de competencia, se puede decir que la amenaza más grande en cuanto a competencia se refiere para POLILAGO LTDA es la empresa PLASTICOS LA GAITANA, el cual lo supera debido a que tiene una estructura organizativa definida.

Cabe resaltar también que la ausencia de PLÁSTICOS PALERMO, en el análisis de la matriz de perfil competitivo se debe a que sus propietarios se mostraron renuentes al

hecho de suministrar información ya que pensaban que esta, podría ser utilizada en una especie de “Espionaje Industrial”, que los desfavorecería seriamente.

TABLA 7. Matriz de perfil competitivo

OPORTUNIDADES	PONDERACION	POLILAGO		SERPLAST		GAITANA		PLASTICAR		UNIV. DE BOLSAS	
		C	R	C	R	C	R	C	R	C	R
A	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45
B	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	2	0,40	2	0,40
C	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15
D	0,25	3	0,75	2	0,50	3	0,75	2	0,50	3	0,75
E	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20
F	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
G	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
TOTAL	1,00		3,05		2,30		3,10		2,20		2,60

Donde: C= calificación, R= resultado

5.5 AUDITORIA INTERNA

5.5.1 Perfil Interno de POLILAGO LTDA

5.5.1.1 Perfil técnico

Los datos que se encuentran tabulados fueron proporcionados por la directiva de POLILAGO en la visita de campo realizada.

En cuanto al aspecto técnico se pudo declarar que POLILAGO tiene una ventaja sobre las otras empresas debido a su capacidad instalada la cual cuenta con el siguiente equipo que presenta el siguiente rendimiento:

TABLA 8. Maquinaria y Equipo

ITEM	NOMBRE	MARCA
1	Extrusora de alta 45 milímetros	YEI
2	Extrusora de baja 45 milímetros	YEI
3	Extrusora de baja 38 milímetros	CAMBER
4	Extrusora de baja 30 milímetros	PALOMINO
5	Extrusora de baja 25 milímetros	PALOMINO
6	Selladora lateral 100 milímetros	FINKON
7	Selladora lateral 60 milímetros	FU KUAN
8	Selladora de fondo 60 milímetros	FU KUAN
9	Impresora de 60 milímetros de 4 tintas	SCHIAVI
10	Tratador	Genérico

- Extrusoras: de 260 a 360 kilos por turno de 24 horas,
- Impresora: El rendimiento depende del ancho de la bolsa o rollo:
 - 100 kilos en 9 horas cuando el material es de calibre grueso.
 - 100 kilos en 12 horas cuando el material es de calibre delgado.
- Selladoras laterales: 100 golpes por minuto dependiendo el calibre, esta arroja 35 kilos por hora.
- Selladora de fondo: se utiliza en casos especiales, ejemplo cuando el cliente es una empresa que comercialice líquidos: 25 golpes por minuto.

En cuanto a la planta de producción (ver anexo 1.8) POLILAGO LTDA posee una bodega de su propiedad que cuenta con 689 m² distribuidos así:

- ❑ Almacén de materias primas = 76.5 m²
- ❑ Almacén de producto terminado = 143.0 m²
- ❑ Almacén de desechos de producción = 52.0 m²
- ❑ Baños 13.5 m²
- ❑ Area de producción = 404.0m²

Lo cual es suficiente para satisfacer las actuales necesidades de la producción y las futuras a corto plazo, ya que los espacios entre equipos es el necesario para evitar accidentes.

5.5.1.2 Recurso Humano en personal directo e indirecto

En el aspecto socioeconómico, la mano de obra utilizada en la planta está conformada por 5 operarios que trabajan en dos turnos de 12 horas, pues la planta trabaja 24 horas, se prevé una gran flexibilidad para generar puestos de trabajo nuevos en la región que contribuya a la generación de empleo.

Por su lado en el área de ventas cuenta con cinco (5) vendedoras para dos almacenes establecidos en puntos estratégicos de la ciudad.

5.5.1.3 Proveedores actuales

Una de las principales decisiones reside en la posibilidad de reconsiderar los proveedores actuales, que quizá por lejanía tiene costos altos de fletes, según la tabla N°. 9.

Como es de conocimiento general el departamento del Huila cuenta con yacimientos petroleros en las regiones cercanas a la ciudad de Neiva; esta es una oportunidad para establecer contactos de negocios que se puedan estar realizando sin conocimiento de la directiva de POLILAGO en la fabricación de materias primas para las bolsas y productos de la organización.

TABLA 9. Proveedores Actuales

INSUMO	PROVEEDOR
Polietileno de baja densidad	ECOPETROL / Barrancabermeja
Solvente Flexográfico	Terry Representaciones / Ibagué
Tintas de impresión	SERTINTAS LTDA / Bogotá
Pigmentos	Phil Rodriguez / Bogotá
Polietileno de alta densidad	PLASTIPAR (Importadores) / Bogotá

5.5.2 Implementación estructura organizacional

Actualmente POLILAGO LTDA carece de una estructura organizacional acorde con las necesidades de la organización; por esto el objetivo principal es convertir la estructura actual en la que el peso lo carga una sola persona a una estructura más flexible que permita a la propietaria

mayor tiempo en capacitación y estudio del ambiente tanto interno como externo de la organización.

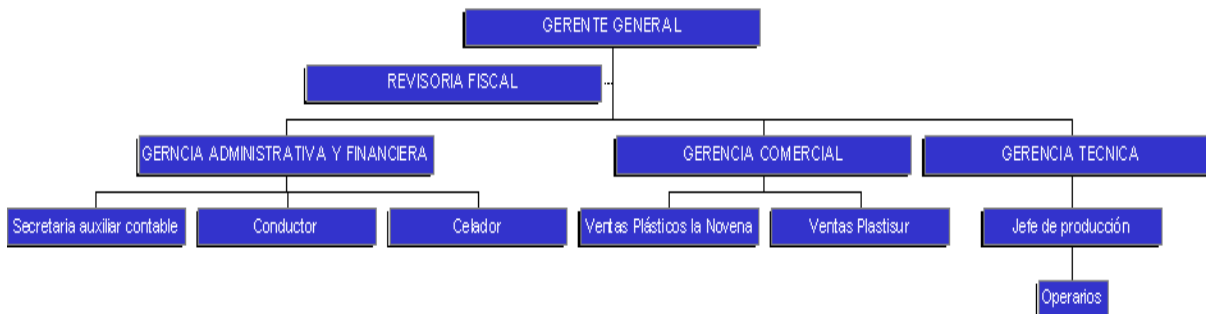
La estructura organizativa actual de la empresa presenta los siguientes aspectos:

- ❑ La propietaria es la encargada de las labores de dirección, producción, ventas y coordinación; es la especialista en la empresa gracias a su experiencia en el ramo del plástico.
- ❑ Se cuenta con asesoría contable externa para el manejo financiero.
- ❑ Se cuenta con una secretaria general o se podría decir auxiliar contable que es como se dice “la mano derecha” de la propietaria en los almacenes para colaborar con el manejo administrativo como para recordar los compromisos pendientes (EPS, pensiones, cesantías, etc.)
- ❑ Se cuenta con dos almacenes encargados de distribuir sus productos; en el principal hay tres vendedoras y en otro hay dos. Cabe aclarar que el almacén principal se localiza la estructura administrativa de la empresa (oficina).
- ❑ La planta de producción tiene cinco empleados donde el hijo de la propietaria también es su “mano derecha” en el aspecto de producción además de ser el encargado del transporte de las materias primas desde el sitio en el que son puestas a la planta, así como del transporte del producto terminado a los almacenes.
- ❑ La planta cuenta con un vigilante nocturno que es el encargado de la seguridad de los bienes de la empresa en la planta.

Esto es a grandes rasgos la estructura organizativa actual en la empresa, de ello se puede concluir que mal o bien se alcanza a sentir que hay un “orden jerárquico” establecido; pero en la realidad para que haya un orden jerárquico adecuado se tiene que conocer por todos los empleados de la organización y ser respaldado y respetado por ellos.

Se propone un organigrama de tipo vertical en el que cada uno de los empleados debe conocer el orden jerárquico y saber a quien rendirle cuentas de su trabajo por medio de los canales de responsabilidad y autoridad. (ver organigrama 1).

**ORGANIGRAMA 1.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA POLILAGO LTDA**



Según el esquema propuesto la propietaria de POLILAGO mediante la delegación de funciones puede emplear su tiempo en una mayor capacitación administrativa para que adquiera las herramientas necesarias en el proceso de planeación y gestión estratégica.

Este organigrama debe darse a conocer a los miembros de la organización para que conozcan su posición en la compañía y se mentalicen del rol que desempeñan y desempeñarán de ahora en adelante. Aunque como los grados superiores lo indican, no solamente se requiere capacitación por parte del gerente sino también por parte de los que desempeñaran cargos superiores debido a la responsabilidad que les implican dichos cargos.

5.5.3 Análisis Financiero

.El análisis financiero es tal vez el indicador número uno que evalúa el desempeño de la administración de la organización; por ello antes de tomar cualquier decisión o formular cualquier objetivo es necesario conocer como se encuentra la empresa examinándola por su aspecto financiero. El desarrollo del análisis financiero para POLILAGO LTDA se basa en el programa AFA (Análisis Financiero Aplicado), cuyos datos y resultados se encuentran en los anexos. 1.1, 1.2, 1.3, 1.4,1.5,1.6.

5.5.3.1 Indicadores de liquidez

- *Razón corriente*. Esta razón indica que por cada peso (\$1.00) que debe POLILAGO a corto plazo cuenta con (\$5.45) para respaldar esa obligación.

TABLA 10, Razón corriente

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Razón corriente (Veces)	5,17	0,98	5,45

- *Prueba Acida*: El valor determinado mediante esta prueba indica que por cada (\$1.00) que la empresa debe a corto plazo se cuenta con \$1.94 pesos en activos corrientes de fácil realización sin tener que acudir a la venta de inventarios.

TABLA 11. Prueba ácida

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Prueba Acida (Veces)	1,25	0,18	1,94

- *Capital Neto de Trabajo.* A la empresa le quedarían \$14.447.500 representado en activos corrientes o efectivo después de pagar todos sus pasivos a corto plazo.

TABLA 12. Capital Neto de Trabajo

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Capital Neto de Trabajo (\$)	12.090.500	-925.750	14.447.500

5.5.3.2 Indicadores de actividad

- *Rotación de cartera.* Este resultado dice que la empresa tarda 7 días en recuperar su cartera o cuentas por cobrar comerciales; o sea la totalidad de la cartera se convierte a efectivo en promedio cada siete (7) días.

TABLA 13. Rotación de Cartera

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Rotación de cartera (Días)	27	12	7

- *Rotación de Inventario total.* POLILAGO LTDA hasta el 31 de julio de 2002 convertía sus inventarios en activos corrientes en un promedio de 46 días.

TABLA 14. Rotación de Inventario Total

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Rotación de inventario Total (Días)	176	140	46

- *Rotación de Proveedores.* Hasta el 31 de diciembre de 2001 POLILAGO LTDA pagó las cuentas a sus proveedores en un promedio de 47 días.

TABLA 15. Rotación de Proveedores

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Rotación de Proveedores (Días)	30	25	-

- *Rotación de activos fijos.* Esto indica que las ventas de POLILAGO LTDA fueron superiores en \$4.07 a cada \$1.00 invertido en activos fijos.

TABLA 16. Rotación de Activos Fijos

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Rotación de activos fijos (Veces)	5,68	2,78	4,07

- *Rotación de activos totales.* Por cada \$1.00 que se invirtió en activos totales generó \$2.79 hasta julio 31 de 2002.

TABLA 17. Rotación de Activos totales

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Rotación de activos totales (Veces)	1,69	1,55	2,79

5.5.3.3 Indicadores de endeudamiento

- *Nivel de endeudamiento.* Este indicador proporciona la información que aclara cuanto de los activos han sido financiados por terceros, es decir que a diciembre de 2001 el 36.73% de la

empresa le pertenecía a terceros, pero esta situación cambió radicalmente ya que a mediados del 2002 solo se le debía a terceros el 5% de los activos.

TABLA 18. Nivel de Endeudamiento

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Nivel de endeudamiento (%)	13,59	36,73	5,07

- *Concentración de endeudamiento a corto plazo.* Este indicador señala que por cada \$1.00 de deuda que tenga la compañía con terceros \$1.00 tiene vencimiento corriente, o lo que es igual a decir que 100% de los pasivos con terceros tiene vencimiento en menos de un año.

TABLA 19. Concentración de endeudamiento a corto plazo

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Conc. Endeudam. A corto plazo (%)	100,00	100,00	100,00

5.5.3.4 Indicadores de rentabilidad

- *Margen Bruto de utilidad.* Según los resultados se dice que por cada \$1.00 que se vendió, se generó una utilidad de \$0.35 pesos.

TABLA 20. Margen Bruto de Utilidad

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Margen Bruto de utilidad (%)	34,77	41,14	35,00

- *Margen operacional de utilidad.* El resultado del estudio de este indicador arrojó un margen operacional de utilidad de 21.96% significando esto que por cada \$1.00 vendido, se generaron \$0.22 pesos de utilidad operacional.

TABLA 21. Margen Operacional de Utilidad

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Margen Operacional de Utilidad (%)	24,79	23,26	21,96

- *Margen neto de utilidad.* Este indicador significa que la utilidad neta para el primer semestre de 2002 correspondió al 21.96% de las ventas en ese periodo.

TABLA 22. Margen Neto de Utilidad

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Margen Neto de Utilidad (%)	39,20	32,18	21,96

- *Rendimiento del patrimonio.* Para julio de 2002 el rendimiento del patrimonio de POLILAGO LTDA arrojó un 77.23% queriendo decir esto que las utilidades netas correspondieron al 77.23% sobre el patrimonio de este periodo; o sea que la propietaria de la empresa obtuvo un rendimiento sobre su inversión del 77.23%.

TABLA 23. Rendimiento del patrimonio

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Rendimiento del patrimonio (%)	76,72	72,10	77,23

- *Rendimiento del Activo total.* El rendimiento del activo total en el periodo comprendido entre enero y julio de 2002 fue del 61.31%, o sea que por cada \$1.00 invertido en la empresa se generó \$0.61 pesos de utilidad.

TABLA 24. Rendimiento del Activo Total

INDICADOR	diciembre 31, 2000	diciembre 31, 2002	julio 31, 2002
Rendimiento del Activo Total (%)	66,29	49,91	61,31

5.5.3.5 Diagnóstico Financiero POLILAGO LTDA

De acuerdo al análisis de los principales indicadores financieros se puede decir que:

- POLILAGO a julio de 2002 contaba con una gran capacidad para cancelar sus obligaciones a corto plazo a diferencia del año 2001 en el que no contaba con el capital para atender esta situación; esto se debió a que para Julio de 2002 la empresa ya había casi que duplicado su nivel de ventas en comparación con las venta totales del año 2001 y además que para este periodo ya se había saneado en cuanto a los pasivos laborales que habían sido altos en el año inmediatamente anterior (2001) y con un aumento aproximado de capital del 100%.
- .La empresa no ha establecido compromisos financiero con entidades de este tipo por ello la empresa bajó radicalmente su nivel de endeudamiento del año 2001 a julio de 2002 debido al aumento del capital en los primeros meses del 2002. Por ello se puede concluir que los acreedores no corren ningún riesgo en su participación de los activos de la empresa lo que hace a la empresa confiable en el momento de contraer un compromiso financiero.
- Se observa que la administración de POLILAGO ha sido eficiente en la utilización de sus activos, ya que en todos los periodos analizados las ventas generaron ganancias mayores a la inversión realizada en ellos.

5.5.4 Análisis de mercadeo

Para conocer la imagen de los productos y la posibilidad de extender el mercado de POLILAGO LTDA en otros puntos geográficos se ha propuesto a la directiva un estudio de mercadeo por medio de una encuesta donde los cuestionarios se pueden apreciar en lo anexos 1.9 y 1.10. Esta encuesta manejará dos tipos de escenarios::

- ❑ Clientes actuales (Anexo 1.8),
- ❑ Clientes potenciales (Anexo 1.9).

5.5.4.1 Primer escenario: Clientes actuales

En la actualidad POLILAGO cuenta con la fidelidad de 10 clientes mayoristas los cuales se relacionarán en la tabla 25. Estos clientes representan la población N de clientes vigentes.

Objetivo general: Actualizar datos acerca del grado de aceptación que tiene POLILAGO LTDA en

TABLA 25. Distribuidores y clientes

ITEM	CLIENTE	CONSUMO MENSUAL		VALOR
		KG	BOLSAS	
1	Molino Rioneiva	200		1.150.000
2	Embotelladora del Huila		120.000	3.450.000
3	Supermercado Macru	100		370.000
4	Panaderia Dagusto	300		1.410.000
5	Hotel Chicalá	50		175.000
6	Impresiones Naper	250		984.000
7	Agrocol	50		304.750
8	Plasticol	700		2.000.000
9	Cereria la Sureña	310		1.600.000
10	Pollos Uno A	120		773.500

los clientes vigentes y determinar su capacidad de compra.

Objetivos específicos:

- ◆ Conocer el tiempo de experiencia del cliente como distribuidor del producto co POLILAGO LTDA,
- ◆ Saber la antigüedad de las relaciones comerciales del distribuidor con la competencia,
- ◆ Determinar las variables que hacen competitiva la actual gestión comercial de POLILAGO LTDA,
- ◆ Conocer la opinión del cliente o distribuidor en cuanto a los cambios que debiera tener el producto de POLILAGO LTDA en: marca, calidad variedad, precios, márgenes de utilidad y descuentos, capacidad de servicio, atención al cliente y entregas finales,
- ◆ Advertir la capacidad de compra como cliente de productos de plástico y su capacidad de distribución del producto en volumen y periodicidad de tiempo,
- ◆ Calcular la demanda potencial de los clientes vigentes al corregir los factores que no hacen el producto atractivo al cliente,
- ◆ Determinar las preferencias del cliente para escoger un proveedor
- ◆ Comprobar la fidelidad del cliente actual.

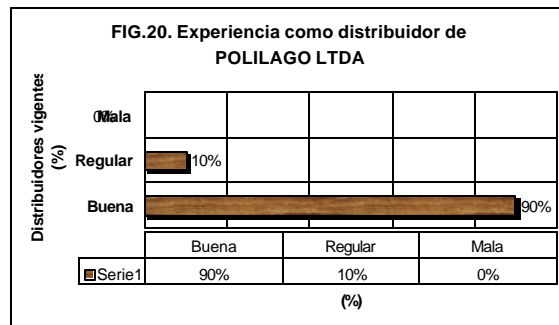
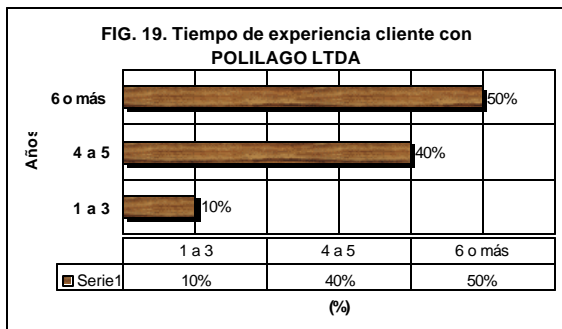
Determinación de muestra.

Se hace por el método del censo, porque de antemano se sabe el número específico de informantes que tiene la capacidad de afectar el tema de investigación. Los clientes vigentes se conocen y se seleccionan antes de ser encuestados.

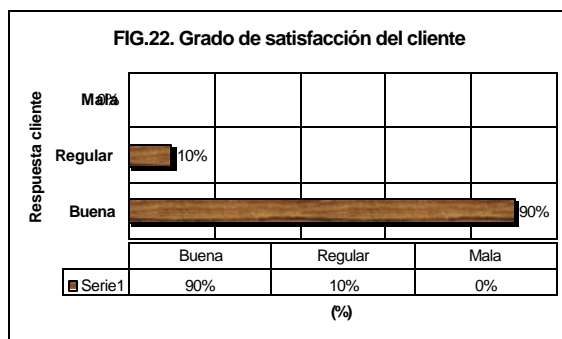
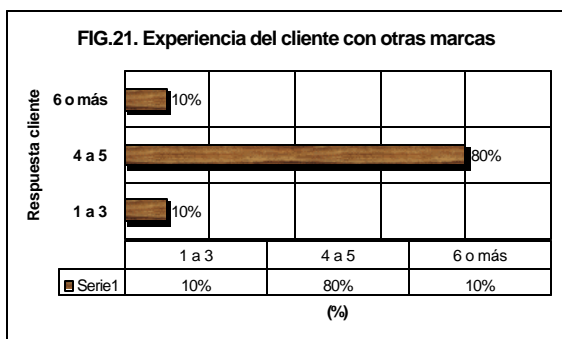
Resultados.

A continuación se aprecian los valores tabulados y graficados de cada ítem.

Ítem 1. (Figuras 19 y 20). En este ítem se desea conocer la experiencia del cliente actual en cuanto al tiempo que lleva como distribuidor o como usuario del producto comprobando que la mayoría de ellos han mantenido algún alto grado de fidelidad con POLILAGO, ya que han estado con ellos durante 6 años o más en un 50%; o sea la mitad de los clientes más uno han permanecido con POLILAGO LTDA por un buen lapso de tiempo. Se puede deducir también que el cliente en su mayoría tiene buena experiencia como distribuidor; o sea que la mayoría de ellos saben conocer lo que es un buen producto del que no lo es.

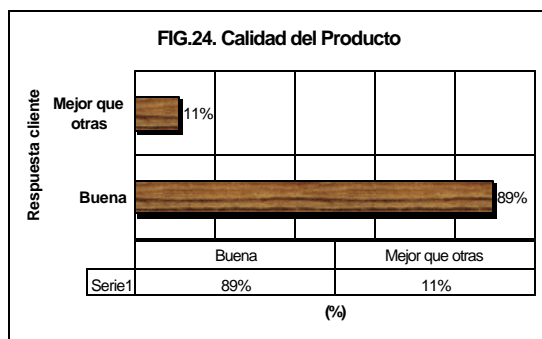
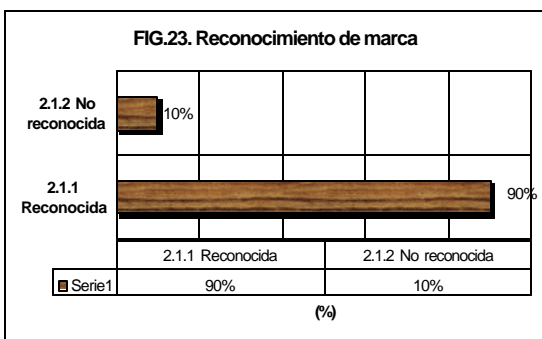


Naturalmente que el cliente no solamente se beneficia de los productos de la empresa, por ese motivo se desea conocer el tiempo de experiencia del cliente con la competencia y su grado de aceptación (figuras 21 y 22); el 80% han permanecido abasteciéndose en conjunto de la competencia y POLILAGO de 4 a 5 años, donde el 90% de ellos han tenido una buena experiencia como clientes de otras marcas.



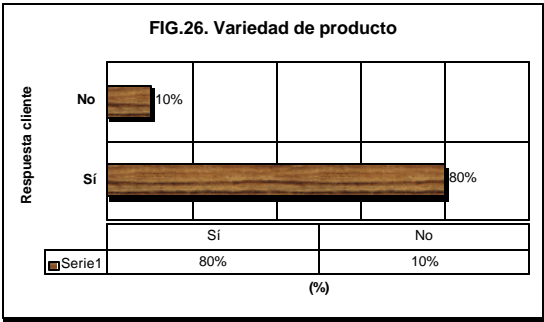
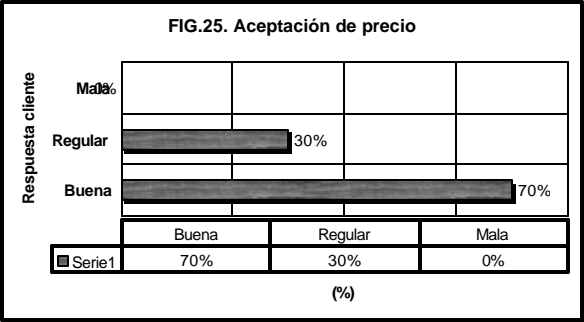
Item 2 En este ítem se pretende conocer lo que para el cliente son los aspectos positivos y negativos que hacen al producto de POLILAGO llamativo y viceversa.

En cuanto a la marca del producto el cliente manifiesta no conocerla en un 90% y conocerla en un 10%; este fenómeno se debe a que la empresa carece de una imagen de marca que quede en la retentiva del cliente como es un logo. Con el conocimiento de que POLILAGO LTDA se empeña en hacer productos de calidad, se le sugirió al público el interrogante de que si el producto de la empresa era bueno o mejor que los demás obteniendo que la calidad del producto es buena en un 90% y mejor en un 10%.

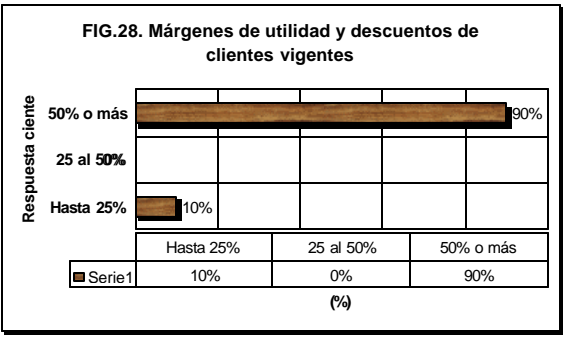
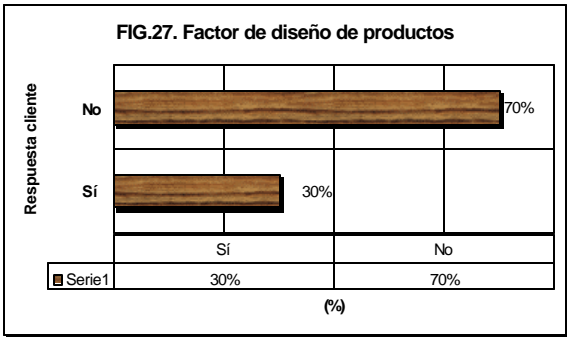


En cuanto al precio se preguntó a los clientes si estaban de acuerdo o no acerca de los precios que actualmente manejan con la empresa de lo cual se obtuvo que sí están de acuerdo (Bueno) en un 70%, regular en un 30% donde nadie demostró estar en total

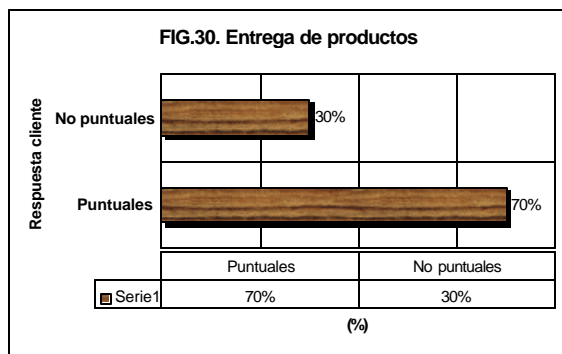
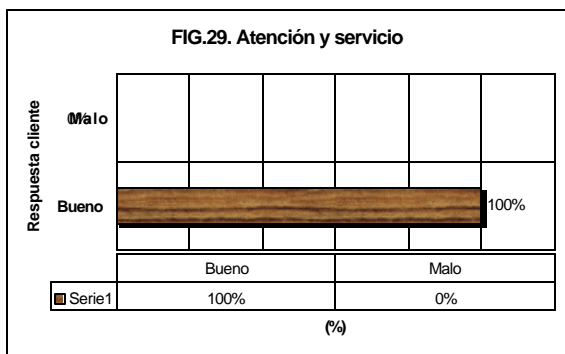
desacuerdo. El aspecto de variedad del producto tuvo una respuesta positiva en el 20% y negativa en el 80% restante. (figuras 25 y 26)



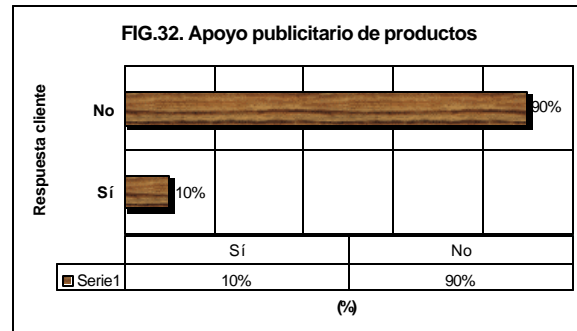
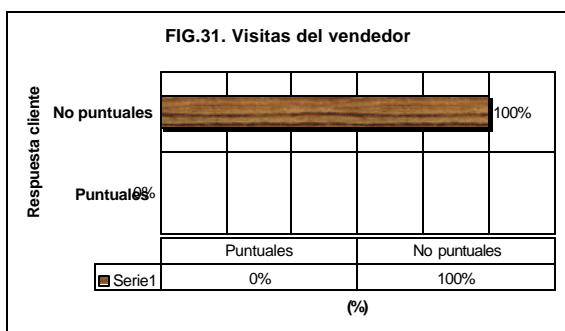
En el factor diseño el producto POLILAGO LTDA carece del según el 70% de sus clientes; mientras que el margen de utilidad que debe proveerle el producto debe estar por encima del 50% según 9 de los clientes. (figuras 27 y 28)



La atención y el servicio al cliente tuvo un factor favorable en los 10 principales clientes, en cuanto a la entrega de sus pedidos el 70% manifestó que eran puntuales mientras que 3 no estuvieron de acuerdo estuvo en un promedio medio en el que el 70% manifestó que eran puntuales. El resto manifestó lo contrario. (Figuras 29 y 30)



Según la encuesta se deduce que la empresa carece de vendedores que ofrezcan el producto fuera del almacén ya que el resultado arrojado fue de no existencia de ellos en el 90% de los casos, igualmente el aspecto publicitario es demasiado bajo solo con el 10%.(figuras 31 y 32)



Item 3. en esta parte se trata de conocer la demanda total de los clientes ya sea en dinero o en producto y la periodicidad de la demanda de productos. De ello cada cliente tiene la capacidad de adquirir productos por el orden de 1600 Kilos, que en dinero representan \$10'000.000 de pesos con una periodicidad mensual. Este dato surgió de la ponderación del total de respuestas cuyo promedio en Kilo, dinero y periodicidad se observa en la tabla a continuación

TABLA 26. Demanda actual clientes

UNIDADES DE PRODUCTO	\$ DINERO	PERIODICIDAD		
		Diario	Semanal	Mensual
1.600	10.000.000			X

FUENTE. Tabulación de acuerdo resultado de las encuestas

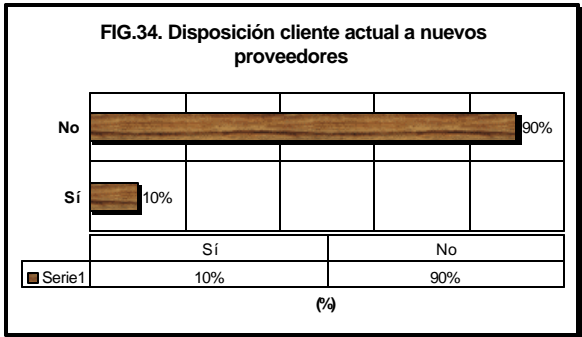
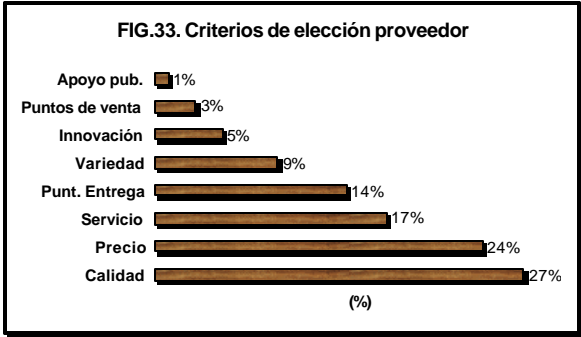
- **Item 4.** Se trata de observar que demanda puede tener POLILAGO LTDA de parte de sus actuales clientes en el caso que el producto le parezca único y de excelente calidad. De acuerdo a la encuesta la demanda potencial de los clientes reales tiene un promedio de 700 Kilos, lo que quiere decir que en dinero son \$4'375000 mensuales que POLILAGO LTDA deja de percibir al no conocer la opinión del cliente actual.

TABLA 27. Demanda potencial clientes actuales

UNIDADES DE PRODUCTO	\$ DINERO	PERIODICIDAD		
		Diario	Semanal	Mensual
700	4.375.000			X

FUENTE. Tabulación de acuerdo resultado de las encuestas

- **Item 5 y 6.** Este ítem desea evaluar la preferencia del cliente actual en cuanto a los factores que más le llaman la atención para definir un proveedor. De aquí se determinó que lo que más les importa sin ser el precio el que prime es la calidad del producto, el precio, el servicio al cliente encabezan la lista. (Fig.33). El otro objeto era el de medir la fidelidad del cliente actual la cual fue positiva en el 90% de los casos. (Fig.34).



5.5.4.2 Segundo escenario: Clientes potenciales

En este segundo escenario se pretende conocer la posibilidad de conocer nuevos mercados para determinar si la empresa POLILAGO LTDA. puede incursionar con sus productos en estos nuevos mercados. (Tabla N° 28).

TABLA 28. Población principales Municipios del Huila

MUNICIPIO	POBLACION	%	MUNICIPIO	POBLACION	%
Neiva	235.648	32,05	Baraya	8.774	1,19
Pitalito	62.891	8,55	Suaza	8.436	1,15
Garzón	43.266	5,88	Colombia	8.363	1,14
La Plata	37.273	5,07	Santa María	8.291	1,13
Campoalegre	25.271	3,44	Salado Blanco	7.865	1,07
San Agustín	22.819	3,10	Villavieja	7.766	1,06
Gigante	21.935	2,98	Tesalia	7.670	1,04
Algeciras	18.109	2,46	Oporapa	7.390	1,01
Acevedo	17.099	2,33	Teruel	7.052	0,96
Palermo	17.052	2,32	Iquira	6.973	0,95
Timaná	16.609	2,26	Agrado	6.695	0,91
Isnos	16.510	2,25	Palestina	6.635	0,90
Tello	12.929	1,76	Hobo	6.080	0,83
Rivera	12.817	1,74	Yaguará	5.934	0,81
Pital	12.804	1,74	Nataga	5.102	0,69
Tarqui	12.428	1,69	Paicol	4.586	0,62
Guadalupe	11.810	1,61	Elias	2.689	0,37
Aipe	10.218	1,39	Altamira	2.442	0,33
La Argentina	8.990	1,22	TOTAL	735.221	100

Fuente: DANE. Censo 1993. Las proporciones porcentuales se mantiene cercanas en la actualidad

Objetivo principal.

Investigar prospectos de posibles distribuidores y usuarios seleccionados entre cadenas de mercado, restaurantes, panaderías, informales, etc., que se encuentren distribuyendo y utilizando productos derivados del plástico además que se encuentren ubicados en el mercado geográfico de POLILAGO LTDA.

Objetivos específicos.

- Conocer el tiempo de experiencia del cliente potencial en el uso y distribución de productos plásticos además de indagar acerca de su experiencia en este negocio,
- Determinar los aspectos particulares que debe tener un producto para que el cliente potencial pueda tomar la decisión de cambiar su proveedor actual,
- Investigar cual es la capacidad de compra y de distribución del producto en volumen y periodicidad de tiempo,
- Saber cual de los aspectos generales de un producto tiene prioridad en el cliente potencial para determinar la selección de su proveedor,
- Conocer la disposición del cliente potencial para ensayar nuevos proveedores.

Determinación de la muestra.

Para la determinación de la muestra se utiliza la metodología que brinda el muestreo proporcional, ya que con este método se puede conocer el número exacto de la muestra a partir del dato total N del cual saldrá dicha muestra otorgando el porcentaje de confiabilidad requerido.

En el caso del estudio para determinar la muestra de las personas o negocios a los cuales va dirigido el cuestionario de mercadeo de la empresa POLILAGO LTDA, se toma un N = 735.221 correspondiente al total de la población de los principales municipios del Huila.

El resultado total de las personas o locales a los que se le realizará el cuestionario es de 384 en los principales municipios del Huila; este resultado se obtuvo mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{Z^2 a/2PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra necesaria

$Z a/2$ = Margen de confiabilidad que producirá un nivel de confianza del 95% =1.96

P = Probabilidad de que le evento ocurra = 50%

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra = 50%

e = Error o diferencia máxima entre la media muestral y media poblacional = 5%

N = Tamaño de la población = 735.221 personas.

TABLA 29. Muestra poblacional a encuestar

MUNICIPIO	POBLACION	MUESTRA	MUNICIPIO	POBLACION	MUESTRA
	%	N°		%	N°
Neiva	32,05	123	Baraya	1,19	5
Pitalito	8,55	33	Suaza	1,15	4
Garzón	5,88	23	Colombia	1,14	4
La Plata	5,07	19	Santa María	1,13	4
Campoalegre	3,44	13	Salado Blanco	1,07	4
San Agustín	3,10	12	Villavieja	1,06	4
Gigante	2,98	11	Tesalia	1,04	4
Algeciras	2,46	9	Oporapa	1,01	4
Acevedo	2,33	9	Teruel	0,96	4
Palermo	2,32	9	Iquira	0,95	4
Timaná	2,26	9	Agrado	0,91	3
Isnos	2,25	9	Palestina	0,90	3
Tello	1,76	7	Hobo	0,83	3
Rivera	1,74	7	Yaguará	0,81	3
Pital	1,74	7	Nataga	0,69	3
Tarqui	1,69	6	Paicol	0,62	2
Guadalupe	1,61	6	Elias	0,37	1
Aipe	1,39	5	Altamira	0,33	1
La Argentina	1,22	5	TOTAL	100	384

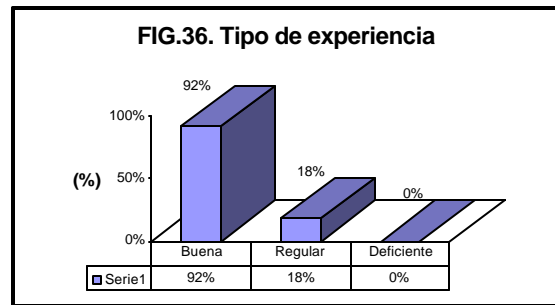
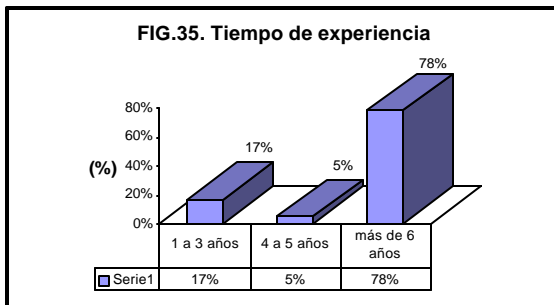
Fuente: Diseño del autor en base a la información recopilada

La tabla 29 ilustra las encuestas a realizar en cada uno de los municipios. Esta información se determinó de acuerdo al total de las muestras cotejadas con el porcentaje del total de la población para cada uno de los municipios.

Resultados

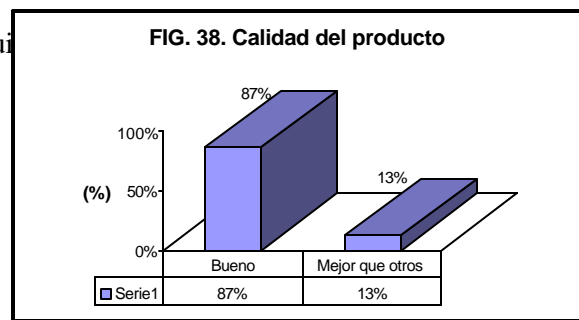
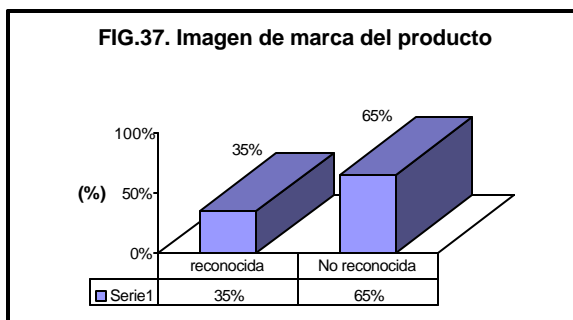
A continuación se presentan los resultados del cuestionario propuesto.

Item.1 El 78% del total de clientes potenciales lleva más de seis años en el negocio; eso quiere decir que hay un gran porcentaje que conoce bien el negocio y por lo tanto puede ser un punto a favor para contemplar el mercadeo del producto en estos espacios geográficos; en el porcentaje restante se puede observar que el 17% hasta ahora está incursionando en el negocio mientras que el resto (5%) tiene entre 4 y 5 años de experiencia. En cuanto al tipo de experiencia el 92% tiene buena

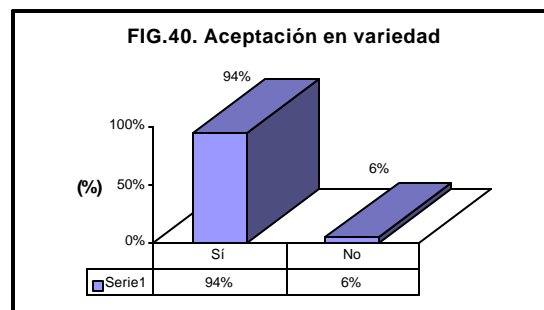
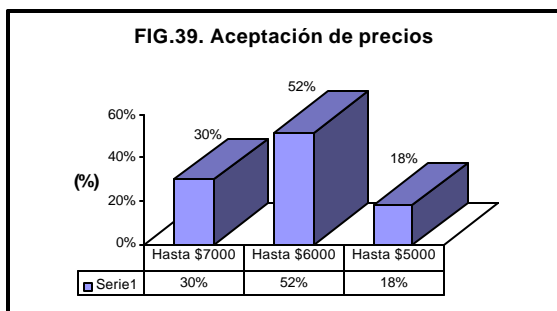


experiencia en el negocio, y el restante respondió que su experiencia es regular.

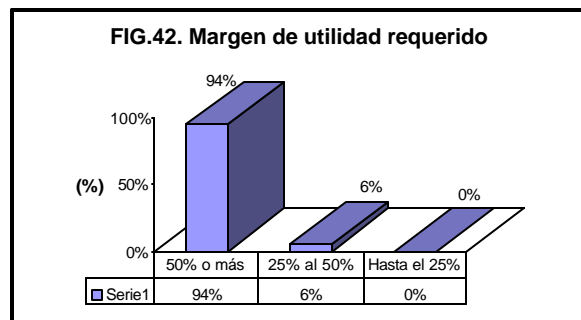
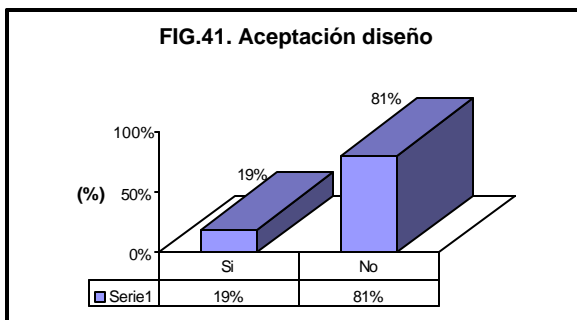
Item2. Para el cliente potencial en los municipios aledaños la marca no es tan importante en el producto; esto se refleja en el resultado con un 35% de reconocimiento de marca y sin importancia en el 65% restante; en cuanto a la calidad el 87% considera que el producto para ellos debe ser



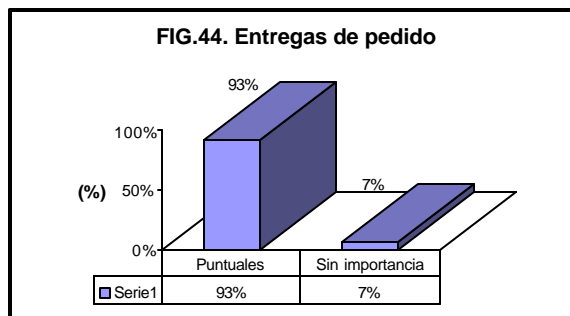
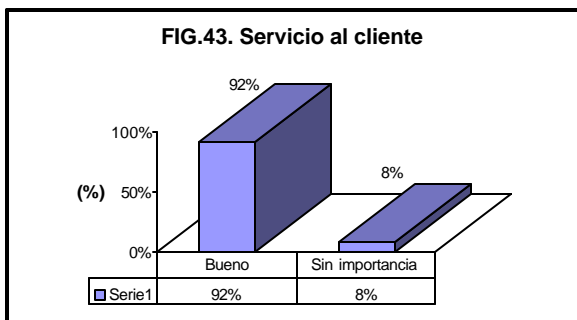
En el aspecto de precio el 30% desearía precios hasta \$7000 por Kilo, mientras que el 52% y el 18% trabajarían con precios de hasta \$6000 por Kilo y \$5000 por Kilo respectivamente, la variedad para el cliente potencial es tan importante como su mismo negocio; es por ello que el 94% desean variedad en el producto mientras que a los demás no les interesa.



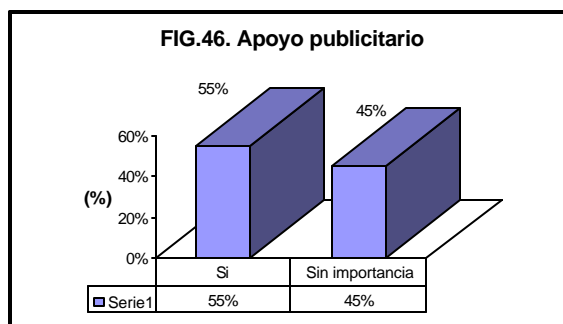
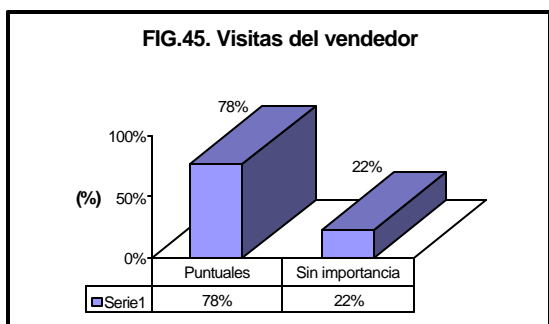
En contraste con los aspectos anteriores el diseño no es un factor preponderante en el mercadeo que ellos realizan; eso se concluyó de acuerdo al 19% que respondió que sí, siendo el restante 81% que opinó que no era tan importante. El margen de utilidad que les debe dejar un producto es de más del 50% según las respuestas del 94% de los clientes potenciales encuestados y del 25% al 50% en el restante.



La atención y el servicio cumplen un papel preponderante en la decisión de cambiar de proveedor en el 92% de los casos mientras que al resto no le interesa mucho este aspecto. Las entregas de pedido deben ser puntuales para un 93% de los encuestados.



Para el cliente potencial las visitas del vendedor deben llevarse a cabo puntualmente en un 78% de los casos mientras que el resto opino que no debido a que ellos mismos se dirigen hacia sus proveedores para realizar sus pedidos. El apoyo publicitario en una empresa no es tan importante según ellos ya que el 45% respondió negativamente a este aspecto, y el restante 55% manifestó que este aspecto tiene mucho que ver en cuanto a la idea de cambiar de proveedor.



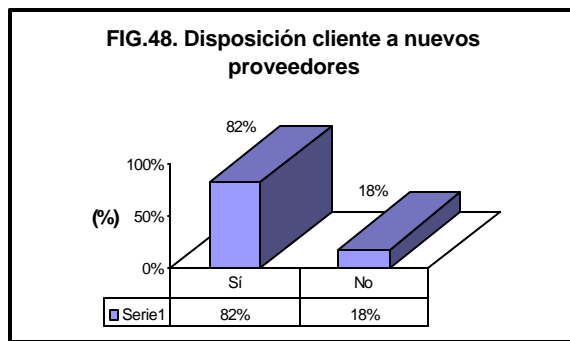
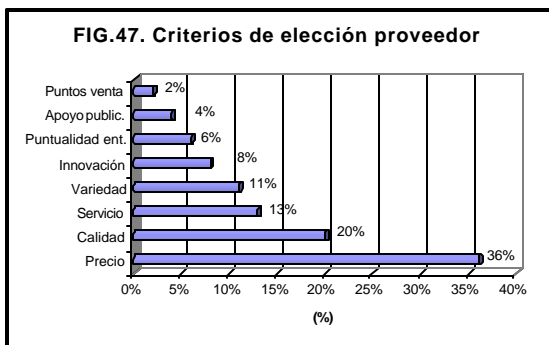
Item 3. El promedio total de volumen que actualmente manejan los clientes potenciales se describe a continuación en la tabla 30.

TABLA 30. Demanda potencial

UNIDADES DE PRODUCTO	\$ DINERO	PERIODICIDAD		
		Diario	Semanal	Mensual
27650	172'812,500			X

FUENTE. Tabulación de acuerdo resultado de las encuestas

Item 4 y 5. En cuanto a los aspectos generales relevantes en la decisión de escoger un proveedor para los clientes potenciales en primer lugar se encuentra el precio, luego la calidad, el servicio, etc., esto se podrá ver en la figura número 48 donde se encuentran listados y graficados. El aspecto importante radica en que el 82% de los clientes potenciales están abiertos a dotarse de nuevos proveedores mientras que el resto se encuentran renuentes a hacerlo según los resultados de la encuesta. Estos resultados se pueden apreciar en las figuras 47 y 48.



5.5.5 Análisis interno.

El análisis DOFA construido a continuación está definido sobre la base de proyecciones futuras teniendo en cuenta el empleo de recursos con los que cuenta actualmente POLILAGO. La metodología de trabajo partió de la evaluación personal del ambiente interno de POLILAGO complementado con reuniones de la directiva de la empresa y el señor Diomedes Pérez quien por su experiencia y capacitación desarrollada en y para el sector lo hace una persona idónea en el análisis de los factores claves internos.

5.5.5.1 Fortalezas

- A. Conocimiento del negocio debido a la experiencia acumulada por la directiva de la empresa
- B. Motivación de parte de la directiva hacia sus empleados,
- C. Capacidad de generar flujo a través de actividades de distribución al detal,
- D. Niveles salariales aceptables y competitivos,
- E. Buen manejo financiero por parte de la administración
- F. Tecnología de procesamiento de materia primas (equipos propios),
- G. Buen servicio y atención al cliente.

El resultado del análisis numérico para los factores claves de fortalezas arrojó un valor de 3.75 (véase tabla número 26); este resultado aún no es suficiente para hacer un diagnóstico interno de POLILLAGO LTDA, ya que para completarlo se necesita hacer el análisis de los factores claves de debilidades que se realizará a continuación.

TABLA 26. Matriz de evaluación de factor interno (Fortalezas)

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
A	0,15	4	0,60
B	0,10	3	0,30
C	0,20	4	0,80
D	0,07	3	0,21
E	0,25	4	1,00
F	0,15	4	0,60
G	0,08	3	0,24
TOTAL	1,00		3,75

5.5.5.2 Debilidades

- A. Poca o ninguna actividad de mercadeo,
- B. Carencia en la organización de una estructura organizativa clara,
- C. Capacidad instalada sobredimensionada respecto al mercado actual,
- D. Falta de implementación de un modelo de gerencia estratégica,
- E. Falta de estímulo encaminado a la creatividad de los empleados,
- F. Falta de tecnología informática para la creación de una base de datos general de los procesos que se llevan a cabo en la organización,
- G. Carencia de programas de capacitación y actualización para los empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las matrices de fortalezas y debilidades con los valores de 3.75 y 1.50 (véase tabla 27) respectivamente, se deduce que POLILAGO LTDA presenta un resultado ponderado total de 2.63, el cual se determinó de acuerdo al promedio de los resultados de los análisis de factores claves de fortalezas y debilidades. Esto indica que POLILAGO LTDA es poseedora de una buena posición interna debido a que el resultado ponderado total es superior al promedio general (2.5) de empresas.

TABLA 27. Matriz de evaluación de factor interno (Debilidades)

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
A	0,25	1	0,25
B	0,15	2	0,30
C	0,10	2	0,20
D	0,25	1	0,25
E	0,15	2	0,30
F	0,05	2	0,10
G	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		1,50

5.6. FORMULACION DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

Consecuente con su misión, POLILAGO LTDA debe crecer manteniendo y aumentando su participación en el mercado durante los próximos tres años; para ello se fija los siguiente objetivos que deben ser conocidos por el personal que influye en el desarrollo de la empresa.

- ❑ Consolidación en su mercado actual mediante la diferenciación a nivel de productos y servicios,
- ❑ Implementación y puesta en el mercado de nuevas clases de productos plástico como vasos, paltos, cubiertos, forros, etc.,
- ❑ Desarrollo de su mercado en nuevos puntos geográficos empezando por los municipios más cercanos,
- ❑ POLILAGO LTDA orientará todos sus esfuerzos hacia la optimización de la productividad laboral para que el rendimiento de sus activos totales aumenten en un 30% la utilidad operacional,
- ❑ Adelanto de un programa intensivo de mercadeo orientado hacia el conocimiento del cliente actual y clientes potenciales con el fin de conocer sus necesidades y proponer productos y servicios que las satisfagan en forma oportuna y razonable,
- ❑ Modernización de la planta de producción y área administrativa mediante la puesta en marcha de un sistema de información que conecte todas las unidades funcionales de la empresa para que el gerente pueda tomar decisiones de alto grado de confiabilidad en el menor tiempo posible,
- ❑ Implementación de un modelo de gerencia estratégica en miras de que la organización posea las herramientas necesarias para hacerle frente a los nuevos y continuos retos tecnológicos y competitivos,

- Optimización de la estructura organizacional existente con el fin de flexibilizar y armonizar los procesos internos y los encargados de desarrollarlos,
- Adquisición de un compromiso permanente de implementación de procesos de capacitación y selección de personal que creen una cultura corporativa donde las ideas innovadoras y el excelente servicio al cliente sean objetos de recompensa,

- Instaurar el departamento de recursos humanos en POLILAGO LTDA.

5.7 FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

5.7.1 Finanzas

- Se plantea continuar con la política de no comprar activos fijos mientras no se solicite mayor capacidad instalada por requerimientos de pedidos de mayor escala con el fin de aumentar los activos corrientes respondiendo a la demanda actual y futura a corto plazo con el mismo equipo con que cuenta la empresa actualmente.

- Se debe manejar el nivel de activos corrientes en relación coherente con gastos corrientes y con el comportamiento de las ventas.

- Destinar como mínimo el 20% de las utilidades operacionales a la dinamización de las ventas, para que el resultado refleje un aumento del activo corriente.

- Establecer una política de austeridad con miras a la adquisición de activos fijos productivos a mediano plazo dependiendo la demanda de productos.

5.7.2 Gerencia

- Se sugiere involucrar inmediatamente a la empresa en los programas de aseguramiento de la calidad ante el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) para lograr la certificación de productos y equipos a mediano plazo logrando con ello una ventaja competitiva sobre los demás.
- Motivar al personal de la empresa con un sistema de recompensas a las ideas innovadoras que sean funcionales para la organización, y que se puedan implementar en el menor plazo posible.
- Dar inicio a la implementación de el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo procesos de selección, capacitación y motivación del personal involucrado en el desarrollo de las actividades de la organización, ya que el recurso humano de la organización es una de las principales ventajas competitivas.
- Llevar a cabo la instalación de una base tecnológica que soporte todos los procesos dentro de la organización.
- Hacer respetar una clara estructura organizacional que se verá reflejada en la instauración de un organigrama; esto permitirá a la organización mayores

rendimientos en el trabajo del personal debido que saben exactamente lo que tienen que hacer y a quien entregar resultados.

5.7.3 Producción

- Se sugiere matricular la empresa en asociaciones adscritas en el gremio de la producción y comercialización de productos plásticos, esto con el fin de recibir soporte técnico, financiero, administrativo, capacitación continua, etc.

- A medida de que los negocios avancen y se aumente la demanda de productos se puede pensar en planificar el siguiente proceso de producción:
 - Primera etapa. Utilización plena de capacidad instalada en una jornada diurna de 6:00 AM a 2:00 PM,
 - Segunda etapa. Programación de producción en jornada nocturna de 2:00 PM a 10:00 PM,
 - Tercera etapa. Programación de producción en jornada nocturna de 10:00 PM a 6:00 AM,
 - Cuarta etapa. Adquisición de maquinaria y equipo en función de factores de rendimiento o de reposición por obsolescencia.

Esta estrategia impide la necesaria adquisición de equipo nuevo en el corto plazo, generando empleo mediante contratación no laboral sino de carácter civil, lo cual permite una carga prestacional igual y sin recargo para cualquier jornada.

- Continuar con la estrategia vertical hacia adelante mediante el mantenimiento y aumento de sus puntos de venta.

- Montar una base de datos en el servidor con toda la información referente al área de producción como es la cadena productiva, control de inventarios de materias primas, producto en proceso, producto terminado con el fin de anticiparse a la necesidad de adquirir nuevamente material para mantener un mínimo de stock que satisfaga la demanda de producción.

- Implementar un sistema de control de calidad a cada una de las etapas del proceso de producción para evitar al máximo los desperdicios de material los cuales acarrearán costos a la empresa, debido que el precio de venta de los sobrantes es el 10% del precio del material procesado.

5.7.4 Investigación y desarrollo

- Se sugiere un logo que haga conocer al cliente la imagen de la empresa para que el producto sea reconocido y así formar una verdadera imagen institucional.

- En términos de diseño se pueden sugerir empaques al vacío, oferta de servicio de empacado a productores de artículos diversos, diseño gráfico de impresos publicitarios en las bolsas, asa con manija de plástico, cierres tipo zip, entre otros.

- El uso de un software apropiado para el uso del diseño es una gran ventaja; se tiene como ejemplo herramientas tecnológicas de software tales como el Corel Draw que permite el diseño de una serie de muestras de impresión de bolsa de empaque que permita contar con un catálogo de presentación para enfrentar al cliente potencial no solo con palabras sino con muestra físicas de diseño y producción.

5.7.5 Mercadeo

El mercadeo es en sí el principal problema que tiene la empresa; esto se dedujo de acuerdo a los resultados de la encuesta donde la marca de POLILAGO LTDA no es conocida, ya que no se cuenta con un logo que distinga los productos de la empresa con el producto desarrollado y comercializado por las demás; es por ello que se sugieren entre otras las siguientes estrategias:

- Se contará con una persona que tenga la capacidad de relacionarse perfectamente con los clientes tanto potenciales como actuales y los mismos de la competencia, para que se desarrolle un perfil de las necesidades de cada uno de ellos para que así se puedan plantear estrategias tanto para los productos como para el servicio que se les presta, para que se pueda satisfacer las necesidades de ellos.

Se mantendrá una base de datos de clientes a los cuales se les ha realizado las visitas periódicas para mantener el contacto directo con ellos, y así, determinar sus necesidades y anticiparse a las actitudes que ellos tomen para satisfacerlas

- Mediante esa base de datos se realizarán sondeos telefónicos para conocer las características y necesidades de los clientes para ofrecer los productos de POLILAGO LTDA.

- Se promoverá una estrategia de diferenciación en la que el producto no sea el único que hace la diferencia sino que el servicio lo haga también. Esto se logra capacitando a l personal de ventas en atención al cliente.

- A mediano plazo se puede plantear una estrategia de liderazgo en costos para POLILAGO LTDA, ya que cuenta con las instalaciones la tecnología necesaria y el manejo financiero adecuado para este fin.

- Iniciar la promoción en los municipios aledaños mediante la entrega de muestras y entrevistas personales con los clientes potenciales.

- Realizar sondeos de opinión con el fin de conocer la opinión de el cliente actual, así como las necesidades de posibles nuevos clientes.

COMENTARIO FINAL.

Hasta este punto llega el alcance inicial del presente trabajo de grado, ya que los procesos de implementación y evaluación estratégicas serán desarrollados a partir del momento en el que sea aprobado y pueda entrar en funcionamiento para iniciar el proceso de mejoramiento de la empresa POLIETILENOS EL LAGO LTDA con miras a un mejor futuro para sí misma, de su propietaria sus empleados y la sociedad en general.

6. CONCLUSIONES

A continuación se relacionan las conclusiones generales y específicas determinadas mediante el estudio realizado a POLILAGO LTDA.

- ◆ La implementación del modelo de Planeación Estratégica permitirá un mejor desempeño organizacional en todas las áreas funcionales de la empresa para que ésta esté preparada para anticipar y responder a los continuos cambios y retos que ocurren en el entorno del negocio en el que se está desarrollando.

- ◆ Las causas por las que no se ha podido implementar un Modelo de Planeación Estratégica se debe fundamentalmente a la falta de capacitación académico - administrativa de la directiva de la empresa, además de soportar una visión empresarial a corto plazo.

- ◆ El estudio de mercadeo realizado tanto a los clientes actuales como a los potenciales arrojó resultados con los que se puede concluir lo siguiente:
 - Los clientes actuales en su mayoría cuentan con buena experiencia en el negocio, significando esto que su proveedor debe preocuparse por satisfacer sus necesidades mediante la puesta en venta de un producto netamente competitivo.

- El cliente actual no solamente se abastece de los productos de POLILAGO LTDA sino que también cuenta con otros proveedores de los cuales tiene un alto grado de aceptación; esto es un indicador para que la organización tome las medidas estratégicas pertinentes para mejorar su imagen e implementar una cultura corporativa dirigida a la satisfacción post- compra del cliente.

- En cuanto a las características específicas del producto se puede determinar que el producto de POLILAGO LTDA es competitivo a nivel local debido a que el cliente actual esta a gusto con el precio y la calidad, sinembargo debe trabajar en los aspectos de publicidad, mercadeo, diseño y la promoción del producto mediante la visita de un vendedor que indague sobre las necesidades del cliente haciéndolo sentir verdaderamente importante.

- Para el cliente actual, la calidad en el producto es el aspecto más importante en el momento de escoger a un proveedor; esta es una razón más que suficiente para implementar un control de calidad en el proceso de producción.

- El cliente potencial, al igual que el cliente actual cuenta con una buena experiencia en el negocio de la distribución de artículos plásticos; esto le otorga la capacidad de tener un sentido critico que debe ser tenido en cuenta.

- El cliente potencial está abierto a la posibilidad de experimentar nuevos proveedores que le proporcionen un producto de calidad y a precios cómodos que le dejen un buen margen de utilidad; esto quiere decir que POLILAGO LTDA al tener su propia capacidad instalada puede garantizar el cumplimiento de estos requerimientos y así,

dar a conocer y posesionar sus productos en otros mercados diferentes a la ciudad de Neiva.

- ◆ Los cambios propuestos para la empresa POLILAGO LTDA desde la misma concepción de la misión y la visión ayudarán a esta a crear una identidad propia en la que sus componentes se sientan comprometidos a entregar lo mejor de sí para lograr los objetivos y cumplir a cabalidad con la misión en miras a llegar a cumplir con la visión corporativa propuesta.

- ◆ Las estrategias propuestas para todos los niveles funcionales de la organización ayudarán a la empresa para que fortalezca sus puntos fuertes y a que corrija el rumbo en cuanto a los aspectos que le implican un grado de debilidad para que POLILAGO LTDA llegue a ser la primera empresa de producción y comercialización del plástico en la ciudad de Neiva a corto plazo.

- ◆ Al realizar el análisis tanto interno como externo se concluye que la empresa se encuentra en un nivel promedio; esto quiere decir que presenta una buena posición interna además de que compite en un ramo atractivo con oportunidades que pueden ayudar para que POLILAGO LTDA cumpla con los lineamiento de la visión propuesta.

Por último y sobre la base de los resultados proporcionados en el diseño del Proceso de Planeación Estratégica del Negocio se concluye lo siguiente:

- ◆ El Hoy de POLILAGO LTDA encuentra una empresa con una posición interna que la hace competitiva en el ámbito de su mercado interno actual.

- ◆ Las directivas de POLILAGO LTDA quieren que la empresa llegue a ser la número uno en producción y comercialización de productos plásticos en el departamento de Neiva a un mediano plazo.

- ◆ A corto plazo se puede y se debe llegar a dominar el mercado en la ciudad de Neiva bajo las circunstancias actuales de competencia y mercado.

- ◆ La implementación de un Proceso de Planeación Estratégica es básica para llegar a cumplir con los resultados a corto y mediano plazo teniendo siempre en cuenta la retroalimentación de este proceso.

BIBLIOGRAFIA

ANZOLA R. Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, Mc. Graw Hill, México, 2000.

<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/microempresa/microempresas1.htm#dueño>

BERNAL, Cesar A. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Ed. Prentice Hall. 2000

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Indicadores de coyuntura, parte 6, octubre de 2000, Bogotá

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá. 2000

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis, 1988 Colombia.

DIAZ, José René. El Proceso Estratégico en la Empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos12/tepic/tepic.shtml> 2003

HILL, Charles, JONES Gareth. Modelo de proceso de Administración Estratégica

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch.htm> 2002

HIRATA, Okamoto. Calidad total y diseño. Revista Comercio Exterior, Edición especial, México.1994.

ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Bolsa de polietileno de baja densidad para basura. 2000

International Association Of facilitators. Cómo construir la visión de la empresa.

<http://www.iaf-world.org/Vision.htm> 2002

KOTLER, Philip. Manual de mercadotecnia. 7ma edición, Prentice Hall, México, 1995.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, 1995, Madrid

LOPEZ, Carlos. Conceptos básicos de producción.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2011/pnbasica.htm>. 2002

LOPEZ, Carlos. Conceptos básicos de producción.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/objetivos.htm>. 2002

MANO CARRILLO, Marianela. Conceptos de Organización.

<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/organigramas/organigramas.htm>. 2003

MÜNCH, Lourdes, GARCIA, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, México, 1998.

OLIGASTRI, Enrique. Manual de Planeación estratégica. Tercer mundo Editores. Bogotá, 2000.

ORTIZ, Anaya Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Uniexternado. Bogotá. 2000.

ROBBINS Stephen, COULTER Mary. Administración. Prentice Hall. México. 1996.

SALINAS, Oscar Javier. Lanzamiento de nuevos productos.

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%202/Lanzamientodenuevosproductos.htm>. 2002

SELDON, Arthur y PENNANCE, F.G. Diccionario de economía. Orbis. México. 2000

SERNA, Humberto, La Gestión Empresarial. Legis. Bogotá. 1992.

ANALISIS FINANCIERO APLICADO

NOMBRE DE LA EMPRESA: **POLILAGO LTDA.**
 ACTIVIDAD: **PRODUCCION DE ARTICULOS DE PLASTICO**
 N.I.T.: **55.160.670-0** FECHA: **28-Jul-03**
 CIFRAS EN: **Millones** REALIZADO: **ALEJANDRO BELTRAN MANIOS**

BALANCE GENERAL EMPRESA COMERCIAL

ACTIVO	Dic-00	Dic-01	Jul-02
Efectivo	910.200	2.505.300	1.592.500
Inversiones Temporales			
Cuentas por Cobrar Comerciales	2.700.300	1.560.150	4.725.000
Provisión Deudas Malas			
Otros Deudores			
Inventario de Mercancías	11.380.000	17.688.000	11.380.000
Otros Activos Corrientes			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	14.990.500	21.753.450	17.697.500
FIJO			
Terrenos			
Edificios		34.000.000	40.000.000
Maquinaria y Equipo	6.350.000	6.000.000	6.350.000
Muebles y Enseres			
Vehículos			
Otros Activos Fijos			
Activo Fijo Bruto	6.350.000	40.000.000	46.350.000
Depreciación Acumulada			
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	6.350.000	40.000.000	46.350.000
OTROS ACTIVOS			
Inversiones Permanentes			
Intangibles			
Diferidos			
Otros Activos			
Valorizaciones			
TOTAL OTROS ACTIVOS	-	-	-
TOTAL ACTIVO	21.340.500	61.753.450	64.047.500

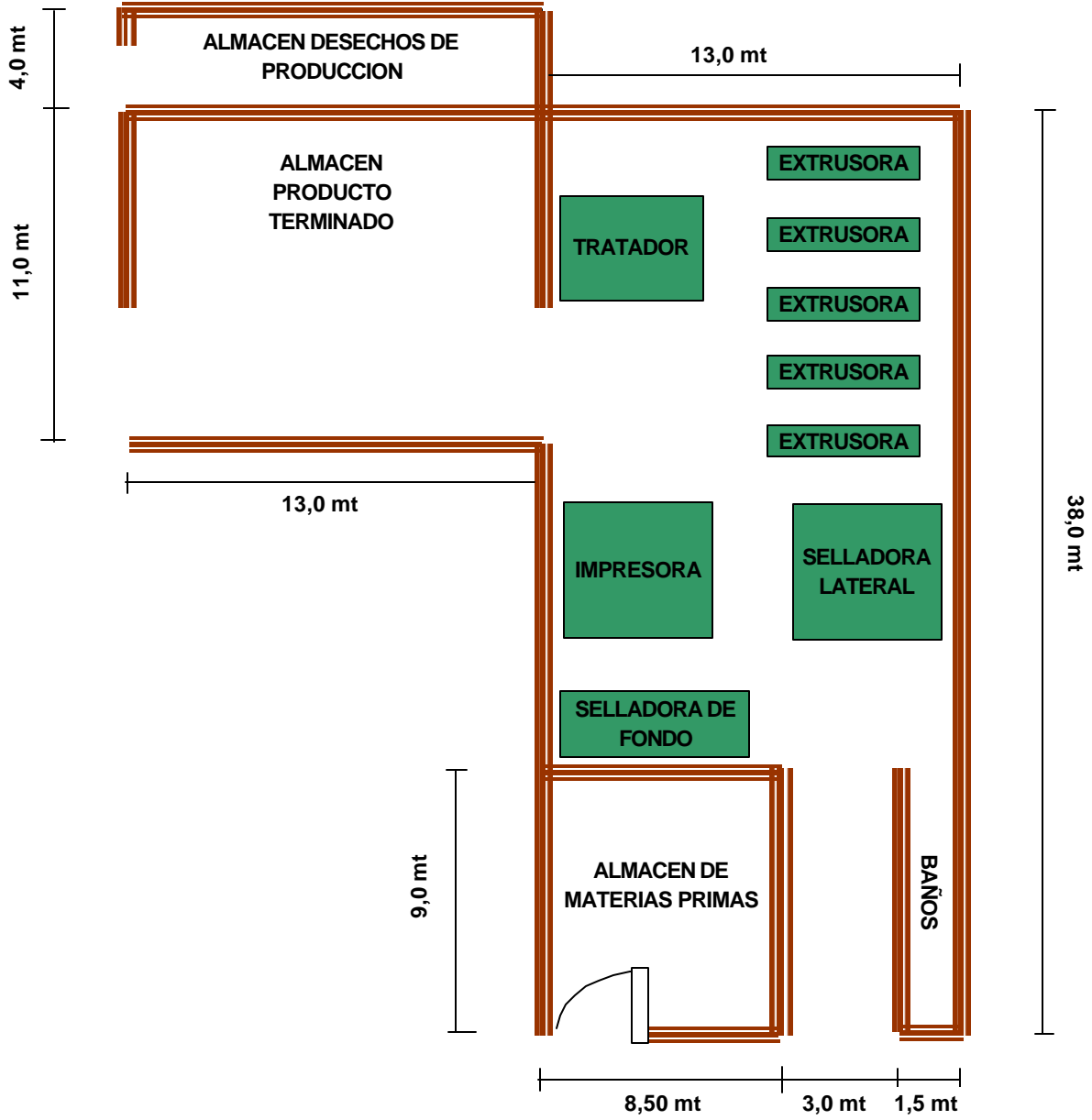
BALANCE GENERAL EMPRESA COMERCIAL

PASIVO	Dic-00	Dic-01	Jul-02
--------	--------	--------	--------

Obligaciones Bancarias M/L			
Obligaciones Bancarias M/E			
Proveedores	2.900.000	3.119.000	3.250.000
Pasivos Laborales		19.460.200	
Impuestos por Pagar		100.000	
Dividendos por Pagar			
Acreedores Varios			
Otros Pasivos Corrientes			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.900.000	22.679.200	3.250.000
A LARGO PLAZO			
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/L			
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/E			
Pasivos Laborales L.P.			
Préstamos de Socios			
Bonos			
Otros Pasivos a Largo Plazo			
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-	-	-
TOTAL PASIVO	2.900.000	22.679.200	3.250.000
PATRIMONIO			
Capital	4.293.650	18.339.775	38.398.513
Reserva Legal			
Otras Reservas			
Revalorización del Patrimonio			
Utilidades por Distribuir			
Utilidades del Ejercicio	14.146.850	20.734.475	22.398.987
Valorizaciones	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	18.440.500	39.074.250	60.797.500
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21.340.500	61.753.450	64.047.500

ESTADO DE RESULTADOS	Dic-00	Dic-01	Jul-02
	Ventas Brutas	36.085.000	64.428.320
Devoluciones, Rebajas y Descuentos			
Ventas Netas	36.085.000	64.428.320	101.999.205
Menos:Costo de Ventas	(23.538.210)	(37.919.895)	(66.299.483)
Inventarios de Mercancías		11.380.115	66.299.483
Más:Compras	34.918.210	44.228.000	
Menos: Inventario Final	(11.380.000)	(17.688.220)	
Utilidad Bruta	12.546.790	26.508.425	35.699.722
Gastos de Administración	3.600.420	11.524.350	13.300.735
Gastos de Ventas			
Otros Gastos Operacionales			

LAY OUT PLANTA DE PRODUCCION POLILAGO LTDA



Anexo 1.8

UNIVERSIDAD DE LA SALLE		
DIVISION DE FORMACION AVANZADA		
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
Nº _____	ENCUESTA DE MERCADEO	POLILAGO LTDA
FORMULARIO A - 1		
NOMBRE:	DIRECCION:	TELEFONO:

1. Cuanto tiempo hace que trabaja usted con productos derivados del plástico? Qué experiencia tiene?

1.1 Productos de POLILAGO LTDA						
Años / Experiencia	1 a 3	4 a 5	6 o más	Buena	Regular	Deficiente
1.2 Productos de otras marcas						
Años / Experiencia	1 a 3	4a5	6 o más	Buena	Regular	Deficiente

2. Considera usted que el producto de POLILAGO LTDA es o no competitivo?

2.1 Marca	2.1.1 Reconocida	2.6 Margen de utilidad y descuentos	2.6.1 Hasta 25%	
	2.1.2 No reconocida		2.6.2 25 a 50%	
2.2 Calidad	2.2.1 Bueno	2.7 Atención y servicio	2.7.1 Bueno	
	2.2.2 Mejor que otros		2.7.2 Malo	
2.3 Precio:	2.3.1 Bueno	2.8 Entregas	2.8.1 Puntuales	
	2.3.2 Regular		2.8.2 No puntuales	
	2.3.3 Malo			
2.4 Variedad	2.4.1 Sí	2.9 Visitas vendedor	2.9.1 Puntuales	
	2.4.2 No		2.9.2 No puntuales	
2.5 Diseños	2.5.1 Sí	2.10 Apoyo publicitario	2.10.1 Sí	
	2.5.2 No		2.10.2 No	

3.Cuál es su volúmen actual en compras de productos plásticos de POLILAGO LTDA?

Unidades de producto	\$ Dinero	PERIODICIDAD		
		Diario	Semanal	Mensual

4. Cuando POLILAGO LTDA evalúe y corrija los factores no satisfactorios para usted; en cuanto podría aumentar su demanda?

Unidades de producto	\$ Dinero	PERIODICIDAD		
		Diario	Semanal	Mensual

UNIVERSIDAD DE LA SALLE DIVISION DE FORMACION AVANZADA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
Nº _____	<i>ENCUESTA DE MERCADEO</i> <i>FORMULARIO A - 1</i>	POLILAGO LTDA
NOMBRE:	DIRECCION:	TELEFONO:

5. De los siguientes aspectos, defina los que más valen a la hora de escoger un proveedor enumerándolos de 1 a 8 según su importancia. (1 =Mayor importancia, 8 = Menor importancia)

Evaluación factores	5.1 Calidad		Evaluación factores	5.5 Servicio al cliente	
	5.2 Innovación			5.6 Puntos de venta	
	5.3 Apoyo publicitario			5.7 Precio	
	5.4 Variedad			5.8 Puntualidad en entregas	

6. Estaría dispuesto(a) a distribuir y utilizar productos de nuevos proveedores?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

UNIVERSIDAD DE LA SALLE DIVISION DE FORMACION AVANZADA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
Nº _____	ENCUESTA DE MERCADEO FORMULARIO A - 2	POLILAGO LTDA
NOMBRE:	DIRECCION:	TELEFONO:

1. Cuanto tiempo hace que trabaja usted con productos derivados del plástico? Qué experiencia tiene?

Años / Experiencia	1 a 3	4 a 5	6 o más	Buena	Regular	Deficiente

2. Qué características específicas debe tener un producto plástico para que usted se provea de él?

2.1 Marca	2.1.1 Reconocida		2.6 Margen de utilidad y descuentos	2.6.1 Hasta 25%	
	2.1.2 No reconocida			2.6.2 25 a 50%	
2.2 Calidad	2.2.1 Bueno		2.7 Atención y servicio	2.6.2 50% o más	
	2.2.2 Mejor que otros			2.7.1 Bueno	
2.3 Precio:	2.3.1 Hasta \$7000 X Kilo		2.8 Entregas	2.7.2 Sin importancia	
	2.3.2 Hasta \$6000 X Kilo			2.8.1 Puntuales	
	2.3.3 Hasta \$5000 Xkilo			2.8.2 Sin importancia	
2.4 Variedad	2.4.1 Sí		2.9 Visitas vendedor	2.9.1 Puntuales	
	2.4.2 No			2.9.2 No puntuales	
2.5 Diseños	2.5.1 Sí		2.10 Apoyo publicitario	2.10.1 Sí	
	2.5.2 No			2.10.2 Sin importancia	

3.Cuál es su volumen actual de compras de productos plásticos?

Unidades de producto	\$ Dinero	PERIODICIDAD		
		Diario	Semanal	Mensual

4. De los siguientes aspectos, defina los que más valen a la hora de escoger un proveedor enumerándolos de 1 a 8 según su importancia. (1 = Mayor importancia, 8 = Menor importancia)

Evaluación factores	4.1 Calidad		Evaluación factores	4.5 Servicio al cliente	
	4.2 Innovación			4.6 Puntos de venta	
	4.3 Apoyo publicitario			4.7 Precio	
	4.4 Variedad			4.8 Puntualidad en entrega	

5. Estaría dispuesto(a) a distribuir y utilizar productos de nuevos proveedores?

SI		NO	
----	--	----	--