

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA SOLDAR LTDA

**LUIS FELIPE GUAL OSORIO
RICARDO JOSÉ MORALES VERGARA**

TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR – INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS, D.T Y C.

2001

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA SOLDAR LTDA

**LUIS FELIPE GUAL OSORIO
RICARDO JOSÉ MORALES VERGARA**

Tesis de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

**DIRECTOR
INGENIERO INDUSTRIAL
NORIS GUAL MOLINA**

**TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR – INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS, D.T Y C.**

2001

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. OBJETIVOS	10
1.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	12
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	12
3. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	20
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
6.2 FUENTE DE INFORMACIÓN	22
6.2.1 Información primaria	22
6.2.2 Información secundaria	23
6.3 ALCANCE Y DELIMITACIÓN	23
6.3.1 Delimitación espacial	23

6.3.2	Delimitación temporal	23
		24
7.	MARCO REFERENCIAL DELA INVESTIGACIÓN	24
7.1	MARCO TEÓRICO	24
7.1.1	Gerencia estratégica	25
7.1.2	Planeación estratégica	26
7.1.3	Terminología clave	26
7.1.3.1	Estrategias	27
7.1.3.2	Estrategas	27
7.1.3.3	Visión	28
7.1.3.4	Principios organizacionales	28
7.1.3.5	Misión	28
7.1.3.6	Fortalezas	29
7.1.3.7	Debilidades	29
7.1.3.8	Oportunidades	29
7.1.3.9	Amenazas	29
7.1.3.10	Objetivos	30
7.1.3.11	Metas	30
7.1.3.12	Políticas	30
7.1.3.13	Capacidad directiva	31
7.1.3.14	Capacidad competitiva	31
7.1.3.15	Capacidad financiera	31
7.1.3.16	Capacidad técnica o tecnológica	

7.1.3.17	Capacidad de talento humano	32
7.1.3.18	Revisión interna	32
7.1.3.19	Revisión externa	32
7.2	BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	32
7.3	MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	34
7.4	LA GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS EMPRESAS	36
7.5	ETAPAS DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA	37
7.5.1	Formulación de estrategias	37
7.5.2	Ejecución de estrategias	39
7.5.3	Evaluación de estrategias	40
8.	REVISIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE SOLDRA LTDA.	42
9.	ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	43
9.1	AUDITORÍA EXTERNA	43
9.1.1	Fuerzas económicas	44
9.1.1.1	Inversión de capitales	45
9.1.1.2	Inflación	47
9.1.1.3	Déficit fiscal de gobierno	48
9.1.1.4	Tasa de desempleo	49
9.1.1.5	Índice de tasa de cambio real	50
9.1.2	Fuerzas culturales, sociales, geográficas y demográficas	52
		53

9.1.2.1	Número de empresas creadas en Cartagena	54
9.1.2.2	Número de empresas cerradas o disueltas en Cartagena	55
9.1.2.3	Actitud hacia la Seguridad Industrial en las empresas	56
9.1.3	Fuerzas gubernamentales y políticas sobresalientes	57
9.1.3.1	Regulaciones gubernamentales	57
9.1.4	Fuerzas Tecnológicas	58
9.1.5	Fuerza Competitiva	60
10.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	60
10.1	AUDITORÍA INTERNA	60
10.1.1	Auditoría genrencial	60
10.1.1.1	Planificación	62
10.1.1.2	Organización	63
10.1.1.3	Motivación	65
10.1.1.4	Selección de personal	66
10.1.1.5	Control	66
10.1.2	Auditoría de mercadeo	67
10.1.2.1	Análisis de la clientela	68
10.1.2.1.1	Población	72
10.1.2.2	Compra	77
10.1.2.3	Evaluación y selección de proveedores	77
10.1.2.4	Venta	78
10.1.2.5	Planificación de productos y servicios	79
10.1.2.6	Planificación de precio	

10.1.2.7	Distribución	80
10.1.2.8	Investigación de mercadeo	81
10.1.2.9	Análisis de oportunidad	82
10.1.3	Auditoría financiera	82
10.1.3.1	Análisis de las razones financieras	89
10.1.3.1.1	Liquidez	89
10.1.3.1.2	Endeudamiento	92
10.1.3.1.3	Rentabilidad	93

INTRODUCCIÓN

Nuestro acontecer diario es una incertidumbre completa. No podemos decir a ciencia cierta cuales serán nuestras acciones el día de mañana. Simplemente debemos prepararnos para afrontar los nuevos retos que se nos avecinan y que de una u otra manera afectaran nuestro desarrollo en todos los campos.

A medida que la civilización avanza, la tecnología también lo hace y por ende las economías se tornan más complejas, es por eso que se hace indispensable el entender cómo funcionan estas, así como también aprender a conocerlas para de esta manera poder anticiparse a incidentes que pueden afectar la estabilidad de una empresa, por cualquiera que sea, dentro del mercado.

Los avances de la tecnología moderna hacen que nos intereseamos en tratar de encontrar mecanismos que nos permitan estar a la vanguardia de nuestros competidores, y por que no, por encima de ellos, de manera que podamos identificarnos como entes verdaderamente diferentes, con una visión más explícita de lo que puede ser un mañana para nosotros.

De esta revolución de cambio que estamos afrontando, no se escapa la economía. Es necesario ser innovador para poder mantenerse en un mercado que cada vez se torna más difícil, más competitivo, en el cual hay que saber proponer y afrontar nuevas metas. La perfecta interacción entre cada uno de los entes que hacen parte de la empresa nos permitirá abordar de una manera más fácil la posición antes mencionada. Es necesario identificar y tener pleno conocimiento del funcionamiento y lógica de cada uno de los componentes que hacen parte de la empresa, así como las expectativas que la empresa tiene de ellos, junto con las expectativas mismas que la empresa tiene de sí.

Toda empresa debe atravesar una serie de etapas que marcarán su desarrollo así como también su nivel de fortaleza, dejando evidenciar tanto el clima organizacional y las relaciones humanas de la empresa, así como la eficiencia en la prestación de un servicio o producto.

En su proceso normal de crecimiento, las empresas desarrollan un ciclo de estrategias que implican cambios en su estructura organizacional; a la inversa, también la estructura de una empresa determina la estrategia o tipo de estrategia que le es viable. Pueden distinguirse cuatro etapas y tres crisis en dicha evolución, y es muy importante que una empresa tenga claridad sobre su desarrollo para identificar la crisis de crecimiento que afronta y la necesidad de reorganización que le permita seguir creciendo.

La planeación es una herramienta fundamental que da a los gerentes la capacidad de asimilar los diferentes conceptos del medio a fin de poder interrelacionarlos para crear una ventaja lo suficientemente sostenible, que marque una pauta de diferenciación en miras de buscar un posicionamiento estratégico que permita a la empresa afrontar las irregularidades que el mercado le depara y reaccionar inteligentemente a fenómenos que pueden tornarse incontrolables y que pueden llegar a afectar su crecimiento dentro del mismo.

El resultado será entonces, lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros en su misión, su visión y sus objetivos. Un equipo listo para enfrentar el cambio, listo para anticiparse a todas aquellas situaciones que puedan representar un peligro para su estabilidad dentro del mercado. Un equipo listo para crear estrategias cada vez más lucrativas.

Se trata de un conjunto de elementos que conformarán lo que hemos denominado un plan de desarrollo estratégico, que permitirá definir e identificar la dirección actual y futura del negocio, a fin de generar acciones que conlleven al logro de los objetivos propuestos.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para **SOLDAR LTDA**, que garantice la permanencia y expansión de la empresa en el largo plazo, en el mercado local, estructurar el negocio de la manera más conveniente, ofrecer un mejor servicio a sus clientes, aumentar las ventas y estructurar los procesos administrativos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Elaborar la misión, visión, objetivos y principios organizacionales de **SOLDAR LTDA**, con el fin de crear una plataforma sólida para la consecución de las metas de la empresa.
- ◆ Realizar auditoria interna para determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

- ◆ Realizar auditoria externa para determinar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el mercado.
- ◆ Determinar la posición competitiva de **SOLDAR LTDA**, en lo que se refiere a tecnología, productos y servicios, con el fin de buscar las mejoras que sean más significativas.
- ◆ Elaborar estrategias en las áreas de gerencia, finanzas, mercadeo y recursos humanos.
- ◆ Elaborar los presupuestos para la ejecución de las estrategias propuestas a fin de determinar la viabilidad del proyecto.
- ◆ Elaborar el sistema de control del plan de manera que la empresa pueda medir los resultados y tomar las correcciones necesarias.

2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTORICA

La empresa SOLDAR LTDA inició actividades hacia el año de 1982, con inversión inicial de \$500,000. Se trataba de una sociedad conformada por los señores Luis Buelvas y Nestor Florez Fonseca, quien años más tarde se retiraría, dejando de lleno el negocio en manos del señor Buelvas.

La actividad económica inicial de la empresa fue la recarga de extintores, de la cual Luis Buelvas tenía gran conocimiento.

En sus comienzos, la empresa estuvo localizada a unos cuantos metros de su sede actual, en un lote de difícil acceso, sin pensar en el gran desarrollo industrial que tendría esa zona en un futuro. Con el paso del tiempo, la demanda de la empresa se incrementó y se vio la necesidad de buscar una locación mucho más amplia que permitiera una mejor organización, que es el inmueble donde actualmente se encuentran localizados.

Actualmente, la empresa cuenta con un cuerpo de 19 trabajadores que van desde el gerente hasta los mensajeros y conductores, pasando por los vendedores, almacenistas y personal administrativo. Cuenta con unos activos de \$798'269,049 y un nivel de ventas anuales de \$740'443,949

3. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El sector industrial es una de las áreas económicas de mayor importancia que tiene nuestro país. De la misma forma en que se desarrollan tecnologías para optimizar los procesos, han surgido intereses en las condiciones laborales de los empleados, sobre todo en lo que concierne a los medios de protección para los sitios de trabajo.

Teniendo en cuenta la importancia de la seguridad industrial de una empresa, los directivos de las mismas se han preocupado por buscar elementos que garanticen las condiciones ideales de trabajo, con el fin de evitar accidentes que perjudiquen el bienestar del trabajador.

La primera empresa en Cartagena que se preocupó por suministrar a las industrias elementos que facilitaran la protección en los sitios de trabajo fue SOLSEG LTDA. Con el paso del tiempo surgieron otras empresas dedicadas a la misma rama entre la que se encuentra **SOLDAR LTDA.**

Desde el año 1995 el país viene afrontando una severa crisis económica que ha afectado a todos los sectores de la nación, tanto económicos, como políticos y sociales.

Con el repunte que los diferentes gobiernos le han dado a las políticas económicas, se ha buscado una solución que permita sortear de la manera más factible la crisis.

Muchas industrias han desaparecido mientras que otras han logrado subsistir con mucho esfuerzo, e incluso fortalecer aún más su posición dentro del mercado.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el año 1999, la empresa experimentó un descenso considerable en sus ventas, hecho que fue tomado como una medida de alerta ante la crisis que se venía viviendo.

A pesar de esto, los reportes muestran un comportamiento constante de las utilidades, principalmente entre los años 1998 y 1999. sin embargo, existe una creciente preocupación motivada por la aparente disminución de la participación de la empresa en el mercado Cartagenero, hecho que es motivo de una importante atención, si lo que se pretende es el sostenimiento futuro dentro del mismo.

La situación anteriormente mencionada la podemos apreciar analizando los activos y utilidades de la empresa en los últimos tres años.

Tabla 1. Total Activos, Ventas y Utilidad Neta de 1997 al 1999

	1997	1998	1999
Activos corrientes	552'427.914	563'732.080	425'806.707
Activos fijos	345'010.097	392'922.623	422'021.134
Depreciación acumulada	(27'616.925)	(39'485.825)	(49'558.792)
Diferidos	82.502		
TOTAL ACTIVOS	869'903.588	917'168.878	798'269.049
VENTAS NETAS	952'683.843	837'335.612	740'443.949
UTILIDAD NETA	29'143.001	32'662.500	32'869.000

Actualmente la empresa **SOLDAR LTDA** carece de un plan estratégico que le asegure su permanencia y expansión a largo plazo en el mercado local. Por esto se ha visto la necesidad de la utilización de mecanismos y herramientas que le permitan cumplir con lo anteriormente señalado.

Además, existen otros factores tales como la carencia de una misión, visión, de unas metas y objetivos claramente definidos, lo cual origina que el negocio halla cierta sinergia, debido a la falta de cierto liderazgo administrativo.

Igualmente, la empresa carece de una clara estructura organizacional, que se evidencia en la inexistencia de un organigrama formal que refleje la estructura más conveniente para el negocio. Por otra parte, carece de manuales específicos de funciones y requisitos del personal.

3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Será el diseño de un plan o estratégico para **SOLDAR LTDA**, el elemento que garantice la permanencia y expansión de la empresa, en el largo plazo, en el mercado local, teniendo en cuenta la situación económica, social y política actual que afronta el mercado Cartagenero?

4. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente proyecto hará posible que la empresa **SOLDAR LTDA** pueda conocer su nivel de competitividad dentro del mercado, además de tener una idea clara del posicionamiento de la empresa en el mismo. Igualmente, sentará una base para trazar un camino ideal, por así decirlo, que permita el logro de todos los objetivos y metas que la empresa se proponga, ya sea a corto o largo plazo.

Permitirá además la selección de estrategias que verdaderamente representen una ventaja competitiva y cuya repercusión se verá en un incremento tanto de las ventas como de la satisfacción de los clientes.

5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 1. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR
ANÁLISIS EXTERNO	DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Niveles de ingreso. ◆ Variaciones en la demanda de los diferentes elementos de seguridad industrial. ◆ Variaciones en la demanda de los diferentes elementos para la soldadura. ◆ Variaciones en la demanda de los diferentes productos del área de ferretería. ◆ Nivel de reconocimiento de SOLDAR LTDA en el mercado local. ◆ Porcentaje de clientes satisfechos.
	COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cantidad de empresas competidoras. ◆ Nivel de participación en el mercado de la empresa SOLDAR LTDA en el mercado local. ◆ Productos. ◆ Precios y sistemas de pago. ◆ Nivel de tecnología de la competencia. ◆ Servicios prestados.
	PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proveedores reales y potenciales. ◆ Condiciones de pago.
ANÁLISIS INTERNO	MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tiempo de espera del usuario. ◆ Estrategias medios publicitarios utilizados para dar a conocer los productos y servicios de SOLDAR LTDA.
	FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Razón de liquidez. ◆ Razón de endeudamiento. ◆ Razón de rentabilidad.

	TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mecanismos para el tránsito y almacenamiento de información interno. ◆ Tecnología utilizada por SOLDAR LTDA.
ANÁLISIS DEL PROYECTO	EVALUACIÓN ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluación financiera de cada una de las estrategias seleccionadas.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se desarrollará bajo los parámetros de una investigación del tipo descriptiva, de manera que se pueda identificar con mucha más claridad aquellos posibles problemas que puedan poner en desventaja a la empresa **SOLDAR LTDA**, permitiendo así el planteamiento de las mejores estrategias que puedan ratificar y mejorar la posición de la empresa en el mercado, además del proceso de interacción con los clientes.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.2.1 Información primaria

La información será recogida directamente en la empresa **SOLDAR LTDA**, mediante el diligenciamiento de encuestas y cuestionarios dirigidos a los funcionarios de la empresa, además de emplear el sistema de pequeñas auditorías que nos permita realizar un análisis de la situación que se maneja dentro de la misma.

6.2.2 Información secundaria

La información se recogerá en base a textos alusivos al tema de la planeación industrial, además del análisis de los documentos que contienen los informes financieros de los últimos años. De igual manera se analizarán estudios realizados anteriormente en otras empresas, que nos aportarán un poco de experiencia para poder realizar de la manera más completa nuestro proyecto.

6.3 ALCANCE Y DELIMITACIÓN.

6.3.1 Delimitación espacial

El estudio se realizará en la empresa **SOLDAR LTDA** ubicada en la Carretera Principal del Bosque, Diagonal 21 #45-85 de la ciudad de Cartagena.

6.3.2 Delimitación temporal

El Plan de Desarrollo Estratégico de la empresa **SOLDAR LTDA** se inició con la recopilación de información en el mes de Abril del 2000 y se espera culmine con la entrega final en el mes de Octubre del mismo año.

7. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 MARCO TEÓRICO

7.1.1 Gerencia estratégica. La gerencia estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de un a organización.

Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos “orgánicos”.

7.1.2 Planeación estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como sus niveles de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. El propósito esencial de la planeación estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, ilustrados en la figura 1. Los cinco componentes son:

1. La selección de la misión y las principales metas corporativas.
2. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la misma.
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

5. La implementación de la estrategia.



Figura 1. Componentes del proceso de la administración estratégica.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia adecuada, por lo general, se llama formulación de estrategia. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

7.1.3 Terminología clave

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

Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. Son criterios para orientar las decisiones fundamentales de una empresa. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones, o una combinación de alguna de estas acciones.

7.1.3.2 Estrategas. Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. También se puede decir que son aquellos individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa.

Como estos individuos son seres humanos ellos difieren en muchos aspectos tales como actitud, valores, sentido de la ética, deseo de asumir riesgos, preocupaciones de responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra preocupación por el largo plazo, y estilo gerencial.

7.1.3.3 Visión. Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe

ser comprometedor y motivante, de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

7.1.3.4 Principios Organizacionales. Es el conjunto de normas, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

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

Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

7.1.3.6 Fortalezas. Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la misma. Son las fortalezas las que le permiten tener o crear una ventaja competitiva y a su vez elaborar

estrategias para el logro y sostenimiento de esta. Una buena empresa basa el alcance de sus logros en el aprovechamiento de sus fortalezas internas.

7.1.3.7 Debilidades. Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejóren las áreas con debilidades internas.

7.1.3.8 Oportunidades. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Las oportunidades externas se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

7.1.3.9 Amenazas. Hace referencia a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

7.1.3.10 Objetivos. Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Son blancos precisos y bien especificados que se desean alcanzar en un tiempo determinado. El logro de los mismos hace posible que la empresa avance en el cumplimiento de su visión.

7.1.3.11 Metas. Se define la palabra meta (de un año o menos) como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción en investigación y desarrollo.

7.1.3.12 Políticas. Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Hay dos características distintivas de las políticas: (1) son guías para la toma de decisiones; (2) se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas con frecuencia se formula n en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse a una sola división, o también se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

7.1.3.13 Capacidad directiva. Todas aquellas fortalezas y debilidades que tenga que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

7.1.3.14 Capacidad competitiva. Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

7.1.3.15 Capacidad financiera. Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.

7.1.3.16 Capacidad técnica o tecnológica. Aquí se incluyen todos los aspectos con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad de la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

7.1.3.17 Capacidad de talento humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación pertenencia, etc.

7.1.3.18 Revisión interna. Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o de área o unidad estratégica. La integran el análisis de : Capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y de talento humano.

7.1.3.19 Revisión externa. Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. La integran el análisis de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

7.2 BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La utilización de los conceptos y técnicas de gerencia estratégica pueden dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes. El proceso de gerencia estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Numerosos estudios investigados han llegado a la conclusión de que las organizaciones que emplean los conceptos de gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo usan.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz que pueden producir fracasos en las empresas.

Además de evitar la defunción de una empresa, otros beneficios de la gerencia estratégica incluyen una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de gerencia estratégica acrecientan las

capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de las firmas a todos los niveles.

La gerencia estratégica es un enfoque a la toma de decisiones que pueden llevar orden y disciplina a toda la empresa.

7.3 MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

Abarca toda la empresa. Va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. La toma de decisiones estratégicas efectivas es la responsabilidad del propietario de una empresa o del ejecutivo. Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se va a dedicar la firma; los negocios que se deben abandonar; la forma de asignar recursos; si es necesario ampliar operaciones o diversificar; la entrada en otros mercados geográficos y si es necesario formar una empresa conjunta o fusionarse con otra firma. La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de gerencia estratégica consiste en usar uno de los modelos.

El modelo o proceso de gerencia estratégica se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis de caso de política empresarial:

1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.

2. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Fijar la misión de la firma.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos.
7. Fijar estrategias.
8. Fijar metas.
9. Fijar políticas.
10. Asignar recursos.
11. Analizar las bases internas y externas para estrategias actuales.
12. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

El proceso de gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Nótese que el proceso de gerencia estratégica es a la vez dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componente esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso.

Afrontan hoy en día las organizaciones cambios importantes y discontinuos que convierten a la gerencia estratégica en algo más difícil y complejo que nunca. Con el objeto de tener éxito en este ambiente, las empresas necesitan analizar los sistemas culturales, políticos y técnicos que funcionan dentro de sus organizaciones.

7.4 LA GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS EMPRESAS.

El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como a pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. En muchas firmas pequeñas la falta de conocimiento y de planificación es un grave obstáculo. Es vital que haya mayor contacto con los conceptos de la gerencia estratégica.

Otros problemas que a menudo se afrontan al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a las pequeñas firmas son : falta de capital suficiente para explotar las

oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo “cotidiano”. Las investigaciones recientes sacan en conclusión que: (1) el proceso de la gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes; (2) las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

7.5 ETAPAS DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA.

Se puede afirmar que este proceso consiste en tres pasos: formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

7.5.1 Formulación de estrategias. La formulación de estrategias puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe

ser llevada a cabo en dos frentes: interno y externo. La mayoría de las organizaciones se refiere a la actividad de recolección de datos, como de auditoría interna y auditoría externa. La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. Los factores internos claves se pueden establecer de diferentes formas que incluyen razones aritméticas, que sirven para compararlos con los promedios industriales. Se pueden también desarrollar varios tipos de encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los consumidores.

Externamente se requiere investigación con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicar semanalmente. El proceso de recolectar y analizar información de investigación externa con frecuencia se denomina “**exploración experimental**”. Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen publicaciones periódicas, diarios, índices, periódicos, publicaciones de comercio e informes gubernamentales. Las fuentes inéditas están formadas por proveedores, distribuidores, clientes, acreedores, competidores y accionistas.

El análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas tales como la matriz PEEA (matriz de posición

estratégica y evaluación de acción), la matriz de portafolio de gran estrategia y la matriz del grupo consultor de Boston GCB, pueden ser utilizadas para la creación y evaluación de estrategias alternativas. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia.

La tercera estrategia que se requiere en proceso de formulación, es la toma de decisiones. Se deben realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir. Ninguna organización posee recursos ilimitados, por ello los gerentes a alto nivel deben escoger entre varias estrategias opcionales, que posiblemente darían mejores beneficios.

7.5.2 Ejecución de estrategias. Después de la formulación de las estrategias, la segunda etapa en el proceso de gerencia estratégica es la ejecución de las mismas. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Así como la formulación de estrategias, la ejecución de las mismas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Con frecuencia que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados,

y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. No tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en práctica.

La ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización primero fije metas, en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo. La segunda actividad en la implementación de estrategias es la fijación de políticas. Ellas se requieren para estimular el trabajo hacia metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basa únicamente en el trabajo intenso. La tercera actividad en la ejecución implica asignación de recursos de acuerdo a las prioridades establecidas en las metas expuestas.

7.5.3 Evaluación de estrategias. Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

Primero, una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales.

Segundo, una firma debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el proceso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Finalmente, se deberán tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externa como internamente.

La evaluación de estrategias es una etapa crítica en el proceso de gerencia estratégica debido a que los factores internos y externos sufren cambios. Las empresas exitosas se anticipan y se adaptan a los cambios en forma rápida y efectiva.

8. REVISIÓN DE LA MISIÓN DE LA MISIÓN, VISION Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE SOLDAR LTDA.

SOLDAR LTDA es una empresa que se ha constituido a través del tiempo en uno de los mayores proveedores de artículos y servicios de seguridad industrial en la ciudad de Cartagena, sin embargo a pesar del largo recorrido que posee la empresa dentro del mercado local, es hasta ahora que ha tomado conciencia de la importancia que representa el hecho de fortalecerse administrativamente y marcar la senda de lo que será su futuro a corto, mediano y largo plazo.

Luego de realizar un análisis de la situación actual de SOLDAR LTDA pudimos observar que esta carece de una misión, visión y principios corporativos previamente definidos que le permita identificar y tener claro cual es la razón de ser de la empresa y hacia donde se dirige; a pesar de que estos puedan estar identificados en la mente de las directivas, no se encuentran plasmados y mucho menos dados a conocer al personal que labora dentro de la empresa.

9. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

9.1 AUDITORIA EXTERNA

Una auditoria externa comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves.

El resultado de una auditoria externa de gerencia estratégica es un conjunto finito de las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de una empresa y de los peligros o amenazas más importantes que debe constantemente eludir.

Un enfoque efectivo sugiere cinco pasos para realizar una auditoria externa:

1. Escoger variables ambientales claves.
2. Seleccionar fuentes claves de información ambiental.
3. Utilizar técnicas y herramientas de predicción.
4. Construir una matriz de perfil competitivo.
5. Construir una matriz de evaluación de factor externo.

Típicamente una auditoria externa comienza con la selección de variables claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia, de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa. Las variables ambientales pueden clasificarse en cinco categorías principales:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

Los cambios en las variables ambientales se reflejan en cambios de la demanda de consumidores tanto para productos y servicios industriales y para el consumo.

La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas ambientales permite a una empresa formular o reformular su misión básica, diseñar estrategias para el logro de sus objetivos y desarrollar estrategias encaminadas a desarrollar sus metas.

9.1.1 Fuerzas económicas. Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales. Los hechos, tendencias y temas económicos que afectan las organizaciones se publican periódicamente. Muchas

organizaciones aprovechan las diversas oportunidades que surgen de las diversas tendencias de la economía.

9.1.1.1 Inversión de capitales. Este es uno de los factores que promueve el aumento de la producción de bienes y servicios como también la generación de empleo en nuestro país. Pero hoy en día no se ha visto gran participación de esta en la economía del país.

Con \$102,409.2 millones y una caída real del 62.8% cerró la inversión neta de capitales en Cartagena de Indias en 1999; 997 nuevas sociedades ingresaron, \$21,310.0 al sistema productivo de la ciudad; 177 sociedades se fortalecieron a través del aumento de capital, el cual alcanzó la cifra de \$ 83,992.6 millones; 193 empresas cerradas retiraron capitales por valor de 2,823.434 millones.

El retiro de capitales por la vía de liquidación de sociedades en 1999 alcanzó la cifra de 2,823.434 millones, que al ser comparada con la de 1998, refleja un crecimiento real del 35%.

La mayor pérdida de empresas se registró en el sector comercio, en donde se cancelaron 78 sociedades que retiraron de la actividad productiva \$1,445.3 millones (51.1%). Otros sectores que resultaron afectados por el retiro de capitales son: Minas y Canteras (19.0%); Finanzas, Seguros y Servicios (11.1%);

Agricultura, Caza y Pesca (9.0%); Transporte y Comunicaciones (5.5%); Servicios Comunes (1.9%) y la Industria Manufacturera con (1.5%).

Un análisis de los componentes de la inversión nos permite concluir que mientras la constitución de nuevas empresas, permitió un crecimiento de capitales de 1.87%, los aumentos patrimoniales, producto de las reformas de sociedades, disminuyeron en un 67%; y mas preocupante aun, los capitales que se retiran del sector productivo por efecto de la liquidación de sociedades, se incrementaron en un 35%.

Tabla 2. Inversión neta de capitales (Cifras en millones de pesos)

Años	Constituidas		Reformadas		Liquidadas		Tot. Inv. Neta
	Nº	Capital	Nº	Capital	Nº	Capital	Capital
1997	1.132	2.463.991	33	33.731.818	39	4.480.020	31.715.786
1998	1.058	19.814.878	251	240.691.075	150	1.961.117	258.544.836
1999	997	20.185.340	171	78.554.310	193	2.647.679	96.091.971

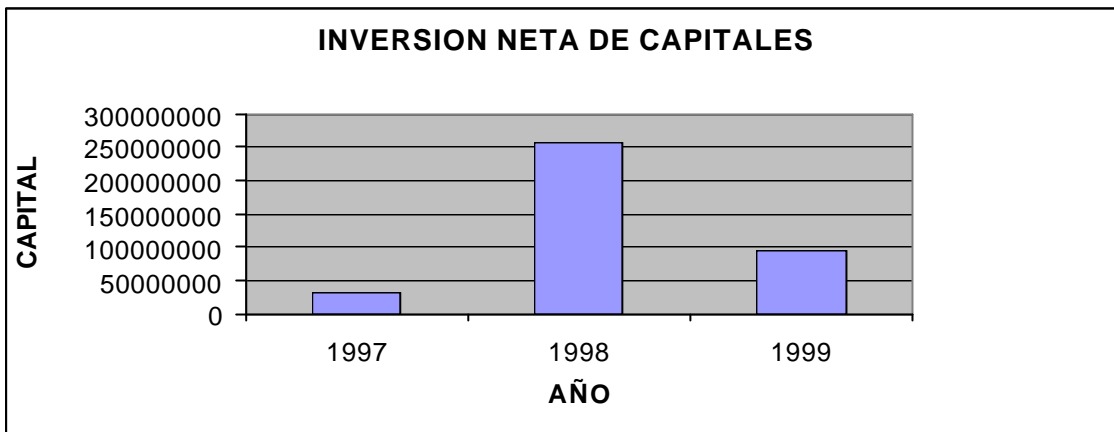


Figura 2. Inversión neta de capitales

9.1.1.2 Inflación. En el periodo estudiado la tasa de inflación promedio fue de 14,53% de lo cual podemos destacar que ha ido disminuyendo en los últimos tres años llegando a un porcentaje de tan solo 9,23 , es decir menor del promedio analizado.

La Inflación para los próximos tres años espera tener una tendencia hacia la baja logrando mantenerla en un dígito lo cual favorecerá el endeudamiento con los Bancos comerciales, debido a que la tasa de interés nominal es igual a la tasa de interés real mas la tasa de inflación.

Tasa de inflación

1997	-----	17.68
1998	-----	16.70
1999	-----	9.23
Promedio:		14.53

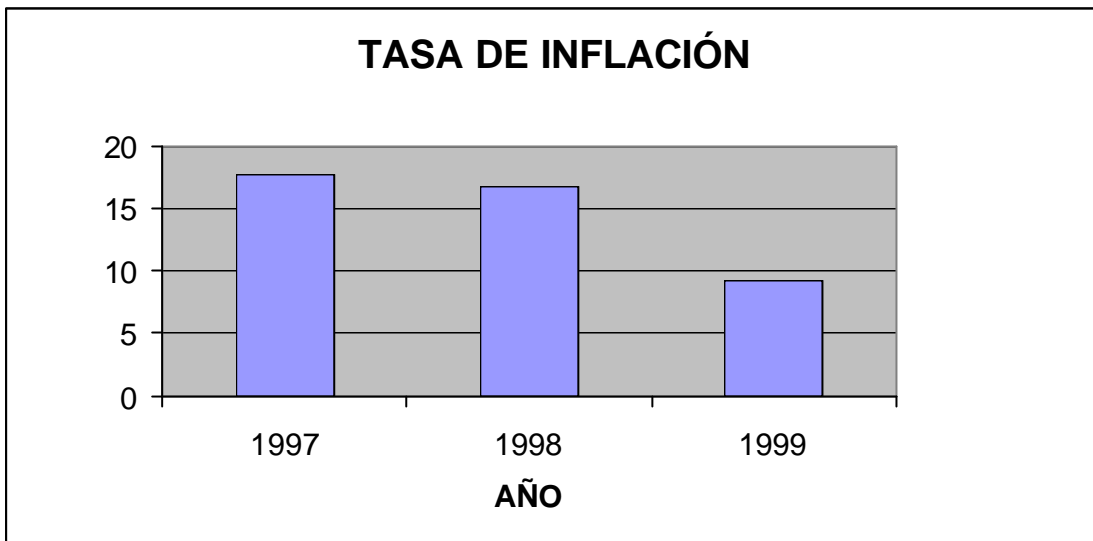


Figura 3. Tasa de Inflación.

9.1.1.3 Déficit Fiscal del Gobierno. El año de 1999 será recordado como uno de los más difíciles para la economía de Colombia en todo el siglo XX. En efecto, de acuerdo con los primeros datos oficiales sobre la evolución del Producto Interno Bruto real (PIB real), la producción de bienes y servicios sufrió una caída cercana al 5%, cifra jamás observada desde cuando se registran cifras de crecimiento económico en nuestro país: inclusive, muy lejos de la registrada en 1930(-0.86%) y 1931(-0.86%), en épocas de la gran depresión.

El déficit fiscal aumentó en 1999 más que el promedio del periodo de estudio lo que nos preocupa ya que las Empresas e Instituciones del Gobierno Central, carecen de cada vez menos recursos para cancelar sus deudas.

Según lo pronosticado por el ministro de hacienda para los próximos tres años se espera una baja.

Porcentaje del PIB

1998 -----	1.0
1999 -----	5.5
2000 -----	3.6
promedio	3.36

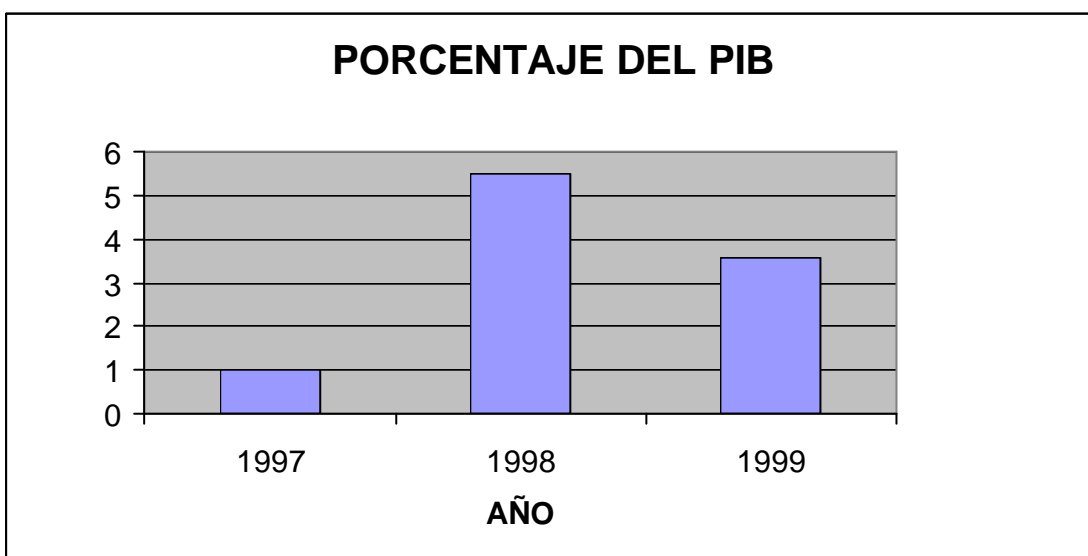


Figura 4. Porcentaje del PIB

9.1.1.4 Tasa de Desempleo. La evolución del desempleo entre 1985 y 1994 se caracterizó por una reducción en la tasa superior a los 10 puntos y alcanzando el nivel mas bajo del intervalo de análisis (7.1% en 1994), a partir de 1994 se

manifestó un incremento acelerado de 15 puntos, ubicándose en 1999 en el nivel mas alto en los últimos 20 años (22.8), cifra superior a la tasa Nacional.

Se puede observar como entre 1997 y 1998 se agudiza el desempleo en Cartagena, incrementándose 6 puntos porcentuales en un año, es decir el desempleo tuvo un incremento del 50%.

La Situación acontecida desde 1994 implica que la tasa de desempleo se ha ido incrementando en tres puntos porcentuales por año. De 17.500 personas desempleadas en ese año se pasa a 75.000 en 1999.

Tabla 3. Tasa de Desempleo.

	1997	1998	1999
Cartagena	11.7	18.7	22.8
Barranquilla	12.1	11.6	16.5
Región Caribe	11.9	15.2	19.7
Colombia	12.1	15.1	20.1

9.1.1.5 Índice de tasa de Cambio Real (Valor del Dólar). El índice de tasa de cambio real en octubre de 1999 fue superior que el promedio del periodo estudiado.

Lo anterior es preocupante por que cada ves se hace mas costosa la importación de productos de seguridad industrial provenientes del exterior. Este incremento en los costos de importación se traduce en un aumento en los productos que ofrecen las empresas comercializadoras de los mismos.

Tasa de cambio real

Oct 1997	-----	92.5
Oct 1998	-----	100.0
Oct 1999	-----	113.0
promedio		101.8

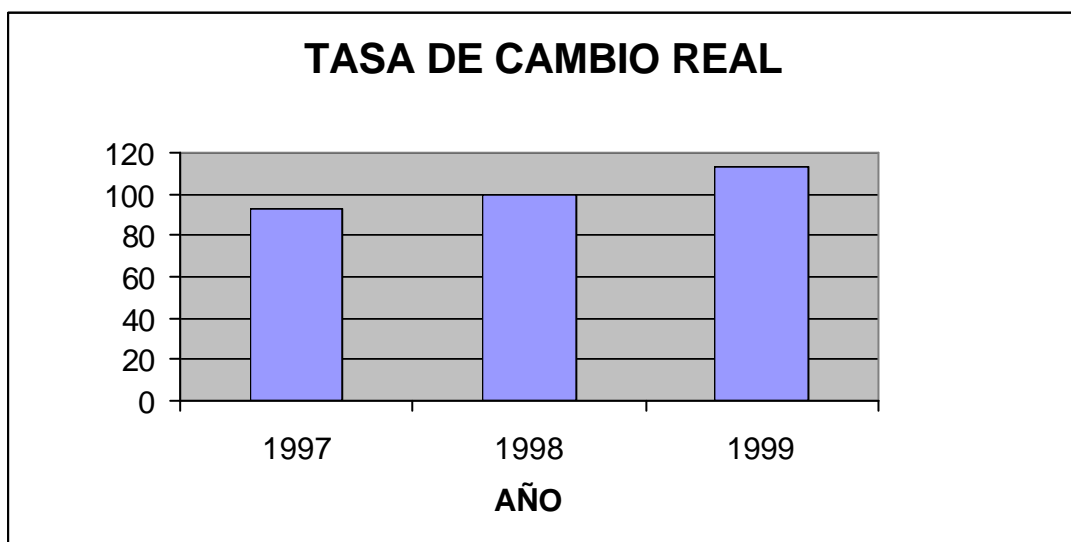


Figura 5. Tasa de cambio Real.

9.1.2 Fuerzas culturales, sociales, geográficas y demográficas. Con el objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, una organización debe identificar el impacto que los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales pueden tener sobre sus productos, servicios, mercados y clientes.

Organizaciones grandes o pequeñas, con o sin ánimo de lucro en todos los campos de la industria, se ven tambalear o amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen de cambios en las variables sociales, culturales, geográficas y demográficas

Las variables sociales, culturales, demográficas y geográficas, están formando el modo de producir, trabajar, consumir y vivir de todos los Colombianos. Son indudables los cambios en la estructura de la familia y en la forma de ser del pueblo Colombiano. Los jóvenes tienen familia más rápido, la tasa de divorcio ha aumentado; al “jefe del Hogar” ahora se le reconoce como una entidad política y económica; el trabajador y el consumidor colombiano se ha vuelto mejor educado, ha disminuido la identidad con el trabajo, hay menor consagración a la ética de la empresa, un mayor cuestionamiento de los valores y procedimientos empresariales y muchos otros aspectos que crean un tipo diferente de consumidor y una mayor necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias empresariales.

9.1.2.1 Numero de empresas creadas en Cartagena. En el periodo de estudio observamos que el promedio de empresas creadas fue de 1.063, lo que nos muestra que ha ido disminuyendo en los últimos años. Esto se debe a muchos factores en especial a la gran crisis económica que afronta el país y que hace que los empresarios piensen dos veces antes de realizar una inversión. En nuestro país la mayoría de la gente gasta su dinero en artículos de primera necesidad es por esto que el mercado muchas veces se ve limitado para la creación de empresa.

Numero de empresas creadas o constituidas en Cartagena

1997	-----	1.132
1998	-----	1.058
1999	-----	997
promedio	-----	1.063

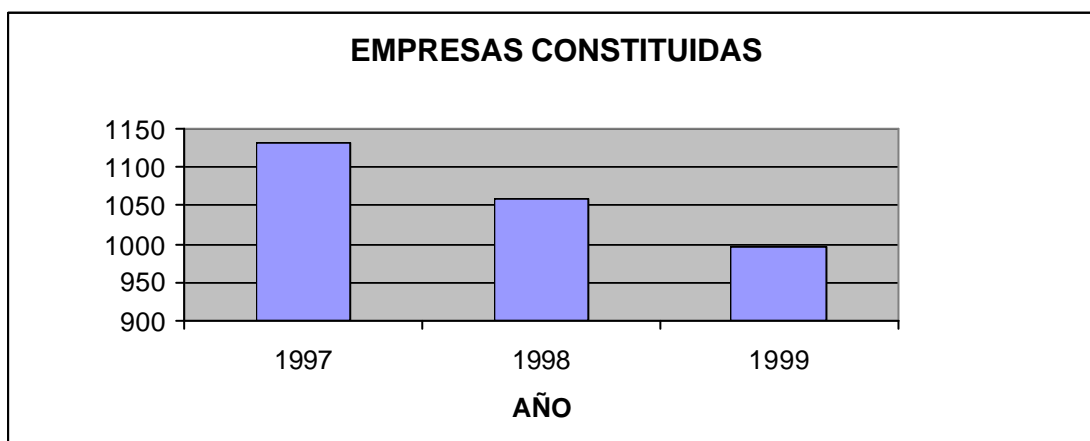


Figura 6. Empresas Constituidas

9.1.2.2 Número de empresas Disueltas o cerradas en Cartagena. El promedio de empresas cerradas durante el periodo estudiado fue de 128, lo que nos muestra que el cierre de las empresas se ha acrecentado en los últimos años. Esto se debe a muchos factores, ya sea por falta de dinero que le permita mantenerse en el largo plazo, esperando el cambio en la economía nacional, ya sea por una mala administración de los recursos, o por muchos otros factores que han obligado a las empresas a tener que salir del mercado, y es que para nadie es mentira que hoy en día tanto las personas como las empresas gastan su dinero en las cosas estrictamente necesarias, cosa que ha perjudicado el sector industrial del país y por ende la permanencia de muchas empresas dentro del mismo.

El cierre de las empresas trae como consecuencia muchas cosas negativas, no solo la generación de desempleo por parte de las personas que laboran dentro de esta, sino de todas aquellas empresas o entidades que dependen directa o indirectamente de esta (como sus clientes, proveedores, etc).

Tabla 4. Empresas Disueltas.

Año	Empresas Disueltas
1997	39
1998	150
1999	193
Promedio	128

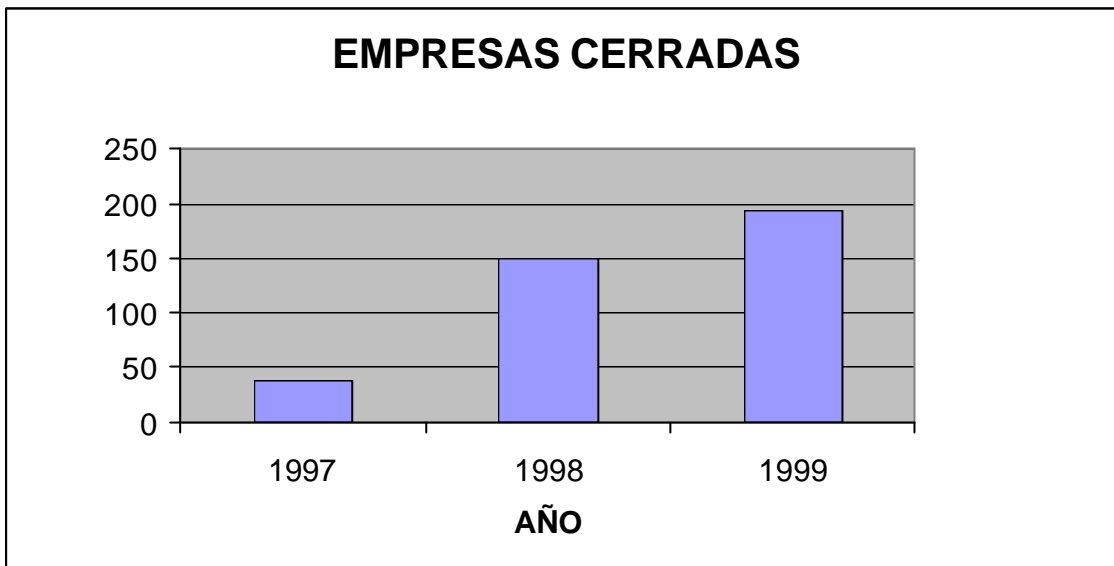


Figura 7. Empresas Disueltas

9.1.2.3 Actitud hacia la Seguridad Industrial en las Empresas. Con el pasar del tiempo las empresas se han venido preocupando por la seguridad tanto de sus maquinas como de su personal de trabajo. Es por esto que hoy en día la Seguridad Industrial ocupa un lugar muy importante, ya que permite evitar un sin numero de accidentes y mejorar la vida laboral del empleado, equipándolo con la herramienta necesaria para la elaboración de su trabajo (aquí se cumple bien el dicho que “es mejor prevenir que curar”); por otra parte permite a la empresa ser mas competitiva ya que el trabajador realiza sus labores con total libertad y libre de preocupación hacia su integridad física, lo que hace que desarrolle su trabajo de manera optima.

9.1.3 Fuerzas Gubernamentales y políticas sobresalientes. Los gobiernos Nacionales y regionales son reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas en Colombia; debido a ello los patrones políticos, gubernamentales y jurídicos pueden representar oportunidades y amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas. Para las empresa que basan su negocio en contratos o subsidios gubernamentales, las predicciones políticas pueden ser esenciales en una auditoria externa.

Los cambios en las leyes sobre patentes, en la legislación antimonopolística y las actividades de intriga política, pueden producir impacto significativo sobre las firmas. La interdependencia mundial entre las diferentes economías, mercados, gobiernos y organizaciones hacen que sea esencial que las empresas de todos los tamaños estudien el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y ejecución de estrategias competitivas.

Uno de las decisiones gubernamentales que mas trascendencia tuvo en la economía del país fue la apertura; hecho que sin lugar a dudas transformo la economía Nacional y que dejo en muy mala situación a las empresas Colombianas que no se encontraban preparadas para esto (que fueron la gran mayoría), las cuales se vieron en desventaja con las empresas extranjeras las cuales poseían una infraestructura y una tecnología de alta envergadura, ocasionando una competencia poco pareja, ya que sus productos eran de menor precio y satisfacían las mismas necesidades que los productos nacionales.

La situación ha ido cambiando a medida que va pasando el tiempo, y es así como los empresarios Colombianos, utilizando todos los recursos posibles como son la capacitación y la actualización tecnológica han logrado disminuir la diferencia en productividad y calidad, para poder competir con las empresas extranjeras que han entrado al país en busca de mercados para sus productos.

9.1.3.1 Regulaciones Gubernamentales. Todas las empresa deben cumplir las obligaciones impartidas por el Gobierno, en la cual se le debe garantizar al trabajador la seguridad total al momento de realizar su trabajo, y eso va desde la ropa adecuada para desempeñar el cargo hasta la capacitación necesaria para laborar en su puesto de trabajo.

Igualmente se debe realizar un control en todas las empresas de las maquinas y herramientas que se utilizan en su funcionamiento productivo, de manera que se garantice el uso seguro de estas.

9.1.4 Fuerzas Tecnológicas. Las innovaciones tecnológicas traen consecuencias dramáticas en las organizaciones. Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, practicas de mercadeo y la posición competitiva de una organización. Los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, producir proliferación de nuevos productos mejorados, alterar las posiciones competitivas de costos de una

empresa y volver obsoletos los productos o servicios existentes. Los cambios tecnológicos pueden hacer derrumbar o llevar a la fusión e empresas previamente diferentes reduciendo o eliminando las barreras de costos; así mismo pueden producir cambios de valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos también pueden crear nuevas ventajas competitivas mas peligrosas que las existentes.

Ninguna empresa o industria se encuentra hoy en día aislada de los desarrollos tecnológicos; la identificación y evaluación de amenazas y oportunidades tecnológicas claves, pueden llegarse a convertir en le parte mas importante de la auditoria externa en Gerencia Estratégica.

9.1.5 Fuerza Competitiva. El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las firmas rivales. La recolección y evaluación de información competitiva es esencial para realizar una auditoria externa efectiva.

Establecer cuales son los competidores importantes no es siempre fácil, pues muchas firmas tienen varias divisiones que compiten en diferente industrias. Con frecuencia muchas empresas no suministran información sobre ventas y utilidades a nivel de división. Además, muchas firmas son de propiedad privada y no publican información alguna o de mercadeo. A pesar de estos factores, la

información financiera con respecto a los competidores importantes en industrias particulares se puede hallar en otras publicaciones.

Cuando una organización ha identificado a sus competidores más importantes, el paso siguiente para realizar un análisis competitivo consiste en especializarse en interrogantes específicos. Entre mas información y conocimiento pueda obtener una firma sobre sus competidores más peligrosos, mayor probabilidad habrá de formule y ejecute estrategias efectivas. Las debilidades de los competidores pueden representar oportunidades externas. En forma similar las fortalezas de los competidores peligrosos pueden significar amenazas claves.

11. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS EN SOLDAR LTDA.

11.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN DE SOLDAR LTDA.

MISION

SOLDAR LTDA tiene como misión la seguridad Industrial, comercial y de construcción a escala local, colocando a sus clientes como base integral de todos los productos y proyectos que se ofrecen, otorgando a cada uno de ellos el nivel de seguridad necesario en la empresa, que satisfaga sus necesidades y preserven la calidad del ambiente.

11.2 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN DE SOLDAR LTDA.

VISION

Soldar LTDA tiene como visión ser un líder consolidado en el sector de la distribución y venta de productos para la seguridad industrial, comercial y de construcción y en la recarga de extintores, en el ámbito local para el año 2004. Brindando a nuestros clientes las mejores soluciones en productos y servicios que mejoran la seguridad en sus empresas y preserven la calidad sus ambientes.

Mediante una tecnología de punta y el respaldo de un excelente servicio de post venta, apoyado en un recurso humano capacitado y comprometido con la calidad del servicio.

12. ANÁLISIS Y SELECCIÓN ESTRATÉGICOS

El proceso de fijación de objetivos y selección de estrategias siempre implica juicios subjetivos, pero las herramientas analíticas pueden contribuir a la acertada realización del proceso. Hay que tener muy en cuenta que los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos. Una estrategia, así como un objetivo, puede ser un fin en el sentido de que una organización a menudo no se puede recuperar de los daños sufridos a causa de una estrategia errónea.

Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios; suministran dirección, permiten sinergia, colaboran en la evaluación, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización y ayuda, tanto en la asignación de recursos como en el diseño de cargos.

Los objetivos se llevan a práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles.

Las técnicas analíticas importantes de la formulación de estrategias pueden integrarse en un marco de toma de decisiones formado por tres etapas:

1. Etapa de Entrada de Datos
2. Etapa Comparativa
3. Etapa Decisoria

12.1 ETAPA DE ENTRADA DE DATOS

12.1.1 Matriz de evaluación del factor interno

La matriz de evaluación de factor interno es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades mas importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En bastante importante entender a mas a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de factores de éxito identificados mediante el proceso de auditoría interna. Usar entre diez y quince factores internos, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Ser específico y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 hasta 1.0 a cada uno de los factores, esto indicará el orden de importancia de los mismos para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. En total, todos los pesos deben sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores con el fin de identificar si el factor representa una debilidad mayor (=1), una debilidad menor (=2), una fuerza menor (=3), o una fuerza mayor (=4). Así, estas calificaciones se refieren a la compañía.
4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para la variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere el número de factores que se incluyen en la matriz, el total ponderado puede ir de 1.0 a máximo 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas débiles en lo interno, mientras que si son por encima de 2.5, son todo lo contrario.

Cuando el factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo es una debilidad debe ser incluido dos veces en la matriz y a cada uno se debe asignarle un peso como una calificación.

No se han desarrollado metodologías sistemáticas para desarrollar evaluación de fortalezas y debilidades en la literatura de dirección estratégica, pero es claro que se deben identificar, evaluar y cotejar importantes factores internos y externos para formular estrategias competitivas efectivamente.

Cuadro 6. Matriz de evaluación de factor interno para Soldar Ltda.

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
A. El estado de ánimo de los empleados no es favorable	0.04	2	0.08
B. Se emplea un estilo gerencial participativo	0.04	3	0.12
C. Los empleados no son capaces de satisfacer sus necesidades personales a través de la empresa	0.03	2	0.06
D. La empresa no posee un departamento de recursos humanos	0.06	1	0.06
E. La empresa no posee un buen sistema de administración de sueldos y salarios	0.06	1	0.06
F. Calidad de los productos y servicios.	0.09	4	0.36
G. La empresa no tiene unas metas y objetivos claramente definidos	0.07	1	0.07
H. La empresa no posee un proceso de presupuesto efectivo	0.05	1	0.05
I. La empresa no tiene una declaración escrita de su misión, ni	0.07	1	0.07

de su visión			
J. En la empresa hay una estructura organizativa evidenciada por medio de un organigrama	0.04	3	0.12
K. La empresa no tiene un sistema efectivo de control financiero	0.06	1	0.06
L. La empresa posee algunos sistemas de control con asistencia de computador	0.04	3	0.12
M. El gerente de la organización delega en forma apropiada	0.05	3	0.15
N. Las personas encargadas en la empresa de la toma de decisiones no solicitan suficiente investigación de mercadeo	0.05	1	0.05
O. Las razones de liquidez de la empresa no han aumentado con el transcurso del tiempo	0.06	2	0.12
P. Las razones de endeudamiento de la empresa no han aumentado	0.06	2	0.12
Q. Las razones de rentabilidad de la empresa no han aumentado	0.06	2	0.12
R. Estabilidad económica	0.07	4	0.28
TOTAL PONDERADO	1		2.07

12.1.1.1 Identificación de las Fortalezas.

- Se emplea un estilo gerencial participativo.
- El gerente de la organización delega en forma adecuada.
- La empresa cuenta con algunos sistemas de control con asistencia por computador.
- Estabilidad económica.

- Calidad de los productos y servicios.
- En la empresa hay una estructura organizativa evidenciada por medio de un organigrama.

12.1.1.2 Identificación de las Debilidades.

- El estado de ánimo de los empleados no es favorable.
- Los empleados no son capaces de satisfacer sus necesidades personales a través de la empresa.
- La empresa carece de un departamento de recursos humanos.
- La empresa carece de un sistema de administración de sueldos y salarios.
- La empresa no tiene unas metas y objetivos claramente definidos.
- La empresa no posee un proceso de presupuesto efectivo.
- La empresa no tiene una declaración escrita de su misión ni de su visión.
- La empresa no tiene un sistema efectivo de control financiero.
- Las personas encargadas en la empresa de la toma de decisiones no solicitan suficiente investigación de mercadeo.
- Las razones de liquidez de la empresa no han aumentado con el transcurso del tiempo.
- Las razones de endeudamiento de la empresa no han aumentado.
- Las razones de rentabilidad de la empresa no han aumentado.

12.1.1.3 Análisis de la ponderación y de la clasificación dada a cada una de las fortalezas y debilidades anteriores.

12.1.1.3.1 Fortalezas.

- **Se emplea un estilo gerencial participativo.** Se clasificó como una fortaleza para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que este es un factor que permite una mejor intercomunicación entre los departamentos de la empresa y la gerencia, además genera en el recurso humano un sentido de pertenencia hacia ella. El estilo gerencial participativo da lugar a una gran lluvia de ideas, que permitirán el mejoramiento continuo.

Para SOLDAR LTDA, este factor no se ha desarrollado de manera óptima, por esto es considerado como una fortaleza menor.

La ponderación que se le dio (0.04), se hizo teniendo en cuenta que la empresa a desarrollado este factor de manera progresiva, y que a pesar de que permite una mejoría a nivel de comunicación interna, la aplicación eficaz de él solo mejorará un poco el desempeño que se viene realizando del mismo.

- **El gerente de la organización delega en forma adecuada.** Este factor se clasificó como una fortaleza teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados de SOLDAR LTDA coincidió en decir que el gerente realizaba de forma adecuada y correcta su labor de distribución de funciones.

La forma de delegar por parte de la persona que lleva el peso de la responsabilidad de una empresa, incide mucho en la manera de laborar de el personal de trabajo. Un buen trato y una forma respetuosa de ordenar una tarea para realizar, logran un desempeño optimo en la persona encargada de hacerlo.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una fortaleza menor, y su ponderación es de (0.05), ya que este factor siempre se a presentado dentro de la organización y la mejora de este no va a lograr cambios significativos en el desarrollo normal de la empresa.

- **La empresa cuenta con algunos sistemas de control con asistencia por computador.** Este factor se consideró como una fortaleza para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que la ayuda que representa el manejo de la información de forma computarizada en los sistemas de control, permite a la empresa obtener mejores resultados y de una manera más rápida.

Para SOLDAR LTDA , se consideró como una fortaleza menor teniendo en cuenta que los sistemas de control con asistencia por computador que posee, no superan a los utilizados por la competencia.

La ponderación que se le dio fue (0.04), debido a que los sistemas de control asistidos por computador que se utilizan en este sector de seguridad industrial son de fácil adquisición y económicos.

- **Estabilidad Económica.** Se clasificó como una fortaleza para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que este factor determina la permanencia en el corto, mediano y largo plazo de toda empresa. La estabilidad económica permite el aprovechamiento y la defensa ante las muchas circunstancias que se presentan en el mercado.

Para SOLDAR LTDA, este factor representa una fortaleza mayor, ya que cuenta con una estructura financiera bien cimentada y una capacidad de sostenimiento económico bastante grande.

La ponderación obtenida fue de (0.7), ya que este factor tiene gran importancia en la situación actual del país, que como todos sabemos, pasa por una de las peores recesiones económicas de todos los tiempo.

- **Calidad de los productos y servicios.** Este factor fue considerado como una fortaleza para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que este factor es el que

predomina en la mente de las personas que quieren obtener un producto o servicio, cualquiera que sea, por lo tanto la calidad debe predominar en todas aquellas empresas que deseen ubicarse en la mente del consumidor.

Para SOLDAR LTDA, este factor representa una fortaleza mayor, ya que esta empresa basa sus productos y servicios en la calidad. Todos los clientes encuestados estuvieron de acuerdo en decir que los productos y servicios de SOLDAR LTDA cuentan con una muy buena calidad.

La ponderación que se le dio (0.09), se hizo teniendo en cuenta que en productos y servicios de seguridad industrial, prima la calidad de los mismos, ya que estos representan la protección y tranquilidad de las personas y empresas que los utilizan. Los accidentes y riesgos profesionales de los cuales son víctimas todas las organizaciones y las personas que laboran en ella, deben contar con equipos de ayuda a la solución de los mismos, por lo tanto es indispensable, que la calidad prime en cada uno de los productos que conforman estos grupos.

- **En la empresa hay una estructura organizativa evidenciada por medio de un organigrama.** Este factor se considero como una fortaleza para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que una estructura organizativa bien definida, permite a todo las personas que conforman el recurso humano tener un conocimiento claro de la línea de mando y así lograr una mejor interacción entre el personal que labora.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una fortaleza menor, teniendo en cuenta que las demás empresas que conforman el sector de seguridad industrial también constan con un organigrama claramente definido.

La ponderación que se le dio fue de (0.04), debido a que este factor no tiene gran peso sobre el comportamiento laboral del personal, teniendo en cuenta que por mucho tiempo careció de este y su desempeño fue el mismo.

12.1.1.3.2 Debilidades.

- **El Estado de ánimo de los empleados no es favorable.** Se consideró este factor como una debilidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que el estado de ánimo de las personas que laboran en la empresa va ligado directamente con la productividad de la misma.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad menor, ya que según lo dicho por las personas encuestadas en la empresa, éste estado de ánimo va ligado mas bien a problemas personales que a roces presentados entre los compañeros de trabajo.

La ponderación que se le dio fue de (0.04), ya que este factor se presenta en casi todas las empresas, y es producto de la mala situación económica y social que vive el país.

- **Los empleados no son capaces de satisfacer sus necesidades personales a través de la empresa.** Este factor se consideró como una debilidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que esto afecta la manera de desempeñar el trabajo de cada uno de los empleados. Casi todas las personas encuestadas respondió que con el salario recibido no eran capaces de satisfacer sus necesidades personales.

Para SOLDAR LTDA, este factor se calificó como una debilidad menor, teniendo en cuenta que para nadie es un secreto que el aumento estipulado por el gobierno, y por el cual se sigue SOLDAR LTDA, está por debajo del índice de inflación, lo que hace que no solo a los empleados de la empresa, sino a la mayoría de las empresas del país no les alcance para suplir todas las necesidades que poseen.

La ponderación que se le dio fue de (0.03), debido a que este es un factor que es muy dependiente de las decisiones gubernamentales y poco de la empresa.

- **La Empresa carece de un departamento de recursos humanos.** Este factor se clasificó como una debilidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta

que es importante que toda empresa posea un departamento especializado en el trato que se le ofrece al empleado, así como de sus prestaciones, derechos y obligaciones laborales.

Para SOLDAR LTDA se calificó este factor como una debilidad importante, ya que la ausencia de este departamento a hecho que el manejo de las quejas y de las inconformidades salariales se tengan que realizar directamente con el gerente lo que no permite una expresión libre de las cosas que el empleado quiere decir, así como a sus ves la presencia de un poca preocupación por parte del gerente de las cosas que afectan al empleado, por falta del tiempo suficiente para realizarlas y de tener que cumplir con otras obligaciones que le corresponden a su cargo.

La ponderación que se le dio fue de (0.06), ya que este factor se considera de gran importancia en la estructura interna de toda empresa, y por que la presencia del mismo, representa un apoyo a las personas que se desempeñan dentro de ella, las cuales van a tener un departamento exclusivo para que se tengan en cuenta sus opiniones y se manejen sus prestaciones y beneficios laborales, así como sus obligaciones y políticas a cumplir.

- **La empresa carece de un sistema de administración de sueldos y salarios.** Este factor se consideró como una debilidad, teniendo en cuenta que el salario es la razón de estar de el personal de trabajo, y al carecer de un sistema de administración, puede incurrir en algunos casos en una demora del pago del

mismo, que traerá como consecuencia una inconformidad general en todos los trabajadores de la empresa.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad importante, debido a que las personas encuestadas estuvieron de acuerdo en decir que el pago de los salarios no se hace de manera puntual, lo que trae como consecuencia que se cree en la mayoría de los casos un no muy buen ambiente de trabajo. Hay que tener en cuenta que es difícil concentrarse en sus labores sabiendo que no se ha recibido su remuneración por el trabajo realizado, el cual le permitirá cumplir con sus obligaciones personales.

La ponderación que se le dio fue de (0.06), ya que la remuneración salarial afecta de manera decisiva sobre la productividad del recurso humano de SOLDAR LTDA, y por ende de la empresa misma.

- **La empresa no tiene unas metas y objetivos claramente definidos.** Este factor se consideró como una debilidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que las metas y objetivos son los que indican hacia donde se dirige la empresa en el corto y el largo plazo.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad mayor, debido a que es importante que a pesar de que el gerente tenga claro las metas y objetivos que se deseen, las demás personas que conforman el recurso humano tengan

conocimiento de estas, haciéndoles llegar por escrito cada una de ellas de manera que toda la empresa se encamine en un solo sentido y logre tener definido hacia donde se dirige y que quiere lograr.

La ponderación que se le dio fue de (0.07), ya que una empresa que carezca de metas y objetivos, o que aunque los posea en la mente del gerente, no sean conocidos por la organización nunca logrará obtener resultados definidos, solo tratará de subsistir en el mercado.

- **La empresa no posee un proceso de presupuesto efectivo.** Este factor se consideró como una debilidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que el presupuesto de efectivo permite que se tenga un control efectivo del dinero necesario para cada una de las actividades que se tienen que realizar para el óptimo desarrollo de la empresa.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad mayor, ya que al carecer de un proceso de presupuesto de efectivo puede hacer que se presenten algunas fallas en el cumplimiento de algunas obligaciones económicas, así como el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el mercado. Este factor también ocasiona que exista una escasez de inventario, lo que traerá como consecuencia una mala prestación del servicio.

La ponderación que se le dio fue de (0.05), ya que a pesar de carecer de un sistema de presupuesto de efectivo, la empresa realiza su presupuesto de formas diversa y a logrado cumplir aunque no de manera optima, con las obligaciones que le corresponden.

- **La empresa no tiene una declaración escrita de su misión ni de su visión.** Este factor se consideró como una debilidad teniendo en cuenta que toda empresa debe tener claro cual es su razón de ser, para que fue creada, a que se dedica y hacia donde quiere ir en el corto y largo plazo.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad importante, por que es de gran importancia que toda organización sepa y tenga claro las cosas que debe y tiene que hacer para cumplir con su razón social y para lograr las metas y objetivos que se a impuesto. La carencia de la misión y de la visión desencadena una cantidad de aspectos negativos, como son la ausencia de objetivos y metas y la desorientación del recurso humano y de la empresa en sí, que ocasiona a su vez la disminución de la productividad de la misma.

La ponderación que se le dio fue de (0.07), ya que este factor influye directamente en todos los aspectos de la empresa.

- **La empresa no tiene un sistema efectivo de control financiero.** Este factor se consideró como una debilidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que un sistema efectivo de control financiero lograra que la empresa tenga una buena estabilidad económica y por ende garantiza su permanencia en el mercado.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad importante, ya que a pesar de que soldar goza de una buena estabilidad económica, no saca el mejor provecho de las transacciones que realiza, es por esto que la utilidad de los últimos años no ha presentado un aumento significativo.

La ponderación que se le dio fue de (0.06), debido a que este factor influye directamente sobre la utilidad de la empresa.

- **Las personas encargadas en la empresa de la toma de decisiones no solicitan suficiente investigación de mercadeo.** Este factor se clasificó como una debilidad teniendo en cuenta que para una buena toma de decisiones es de vital importancia conocer el comportamiento del mercado, y las necesidades que se presenten dentro de el.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad importante, ya que la fuente mas viable de conocimiento de lo que acontece en el mercado es la información tomada del departamento de mercadeo, y la no utilización de él traerá

como consecuencia que no se este satisfaciendo de manera total las especificaciones y deseos que los clientes quieren.

La ponderación que se le dio fue de (0.05), ya que la lo mas importante de toda empresa es conocer las necesidades y deseos de los clientes.

- **Las razones de liquidez de la empresa no han aumentado con el transcurso del tiempo.** Este factor se clasificó como una debilidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que la liquidez de toda empresa representa una de las mejores formas de aprovechamiento de circunstancias del mercado.

Para SOLDAR LTDA, se considero como una debilidad menor, teniendo en cuenta que la liquidez de la empresa no ha aumentado en los últimos años.

La ponderación que se le dio fue de (0.06), ya que este factor representa una de las más importantes ventajas sobre la competencia.

- **Las razones de endeudamiento de la empresa no han aumentado.** Este factor se clasifico como una debilidad teniendo en cuenta que para poder adquirir un gran surtido de materia prima para el desarrollo de las funciones de la empresa es necesario en algunos casos recurrir al endeudamiento.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad menor por que se puede observar que la empresa no ha realizado ninguna inversión en mejora de su desarrollo, que le ocasione un endeudamiento, y que con esto cree una ventaja con respecto a la competencia.

La ponderación que se le dio fue de (0.06), teniendo en cuenta que son las inversiones las que van a crear mejoras y estas mejoras las que den una diferenciación positiva respecto a las demás empresas.

- **Las razones de rentabilidad de la empresa no han aumentado.** Este factor se clasifico como una debilidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que la rentabilidad es la que nos va indicar el margen de utilidad que se obtiene de la inversión en el desempeño de la empresa.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una debilidad menor, ya que el retorno de la inversión no ha aumentado de manera significativa en los últimos años. La empresa debe sacar mejor provecho de las transacciones financieras de manera que la rentabilidad mejore un poco.

La ponderación que se le dio fue de (0.06), ya que la rentabilidad es muy importante para toda empresa, por que esta representa lo que la empresa va a recibir por cada peso que se invierte.

12.1.2 Matriz de evaluación de factor externo

La segunda herramienta incluida en el marco analítico de formulación de estrategias es la matriz de evaluación de factor externo. Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de fortalezas y amenazas internas.

Esta matriz da respuesta a cuatro interrogantes fundamentales:

1. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas ambientales de la firma?
2. ¿Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño global de la empresa?
3. ¿Representa cada factor una amenaza importante (clasificación = 1), una amenaza menor (clasificación = 2), una oportunidad menor (clasificación = 3) o una oportunidad clave (clasificación = 4)?
4. ¿Cuál es el resultado total ponderado resultante del análisis de evaluación de factor externo? ¿Es menor o mayor que el promedio de 2.5?

Las matrices de evaluación de factores internos y externos necesitan que los estrategas realicen una cuantificación subjetiva en las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar muchas “pequeñas” decisiones en las

matrices de entrada y comparación, permite a la alta gerencia efectuar decisiones estratégicas finales más efectivas.

Siempre se requiere buen juicio intuitivo para determinar las clasificaciones y ponderaciones apropiadas. Las matrices de entrada suministran una base para la identificación y evaluación de estrategias alternativas factibles. La carencia de información objetiva de entrada con gran frecuencia produce preferencias, errores de “halo” y de política, que desempeñan un papel dominante en el proceso de formulación de estrategias. (El error de “halo” se refiere a la tendencia a dar una ponderación excesiva a un solo factor.)

Las decisiones autónomas de una organización debería usar herramientas analíticas de formulación de estrategia para desarrollar sus propias estrategias y objetivos. Estos análisis de nivel más bajo proporcionan una base para identificar, evaluar y seleccionar entre estrategias alternativas a nivel corporativo.

El cuadro 7. Muestra la aplicación de la matriz del factor externo a SOLDAR LTDA.

Cuadro 7. Matriz de evaluación del factor externo para Soldar Ltda.

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
A. Inversión de capital	0.14	3	0.42
B. Valor del Dólar	0.14	1	0.14
C. Competitividad de los precios de los servicios	0.14	2	0.28
D. Número de empresas creadas en Cartagena	0.13	3	0.39

E. Número de empresas cerradas en Cartagena	0.15	1	0.15
F.Regulaciones gubernamentales	0.14	4	0.56
G. Actitud hacia la seguridad industrial	0.16	4	0.64
TOTALES	1		2.58

12.1.2.1 Identificación de las Oportunidades.

- Inversión de capital
- Número de empresas creadas en Cartagena
- Regulaciones gubernamentales
- Actitud hacia la seguridad industrial

12.1.2.2 Identificación de las Amenazas.

- Valor del dólar
- Competitividad de los precios
- Número de empresas cerradas en Cartagena

12.1.2.3 Análisis de la ponderación y de la clasificación dada a cada una de las oportunidades y amenazas anteriores.

12.1.2.3.1 Oportunidades.

- **Inversión de capital.** Este factor se consideró una oportunidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que la inversión de capital permite realizar proyectos de mejora en la empresa, además de que representa un aumento de la liquidez de la compañía, que traerá como consecuencia el aprovechamiento y puesta en marcha de proyectos benéficos para la misma.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una oportunidad menor, ya que como es de conocer la situación que presenta el país a hecho que la inversión de capital por parte de empresas extranjeras haya disminuido de manera considerable.

La ponderación que se le dio a este factor fue de (0.14), ya que este todavía se sigue presentando, y no deja de ser una gran opción para SOLDAR.

- **Número de empresas creadas en Cartagena.** Este factor se consideró como una oportunidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que el aumento en la creación de empresa en la ciudad de Cartagena, representa un aumento en el mercado de Soldar Ltda.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una oportunidad menor, ya que la creación de empresa en la ciudad de Cartagena a disminuido de manera considerable lo que ha hecho que cada día existan menos posibilidad de vender sus productos y servicios.

La ponderación que se le dio a este factor fue de (0.13), teniendo en cuenta de que a pesar de que no hay un aumento en la creación de empresa, SOLDAR LTDA, puede tratar de captar algunos clientes de la competencia.

- **Regulaciones gubernamentales.** Este factor se consideró como una oportunidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que la actuales leyes del gobierno benefician las empresas que se dedican a la seguridad industrial, ya que según estas , toda empresa debe contar con un sistema de protección contra accidentes laborales dentro de la misma.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una oportunidad clave, ya que esto quiere decir que todas las empresas deben adecuarse con producto que les garanticen la seguridad al trabajador al momento de realizar su labor y que este cuente con el material necesario para la protección de su integridad física.

La ponderación que se le dio fue de (0.14), ya que este factor afecta de manera directa las ventas de la empresa y por ende el aumento de las utilidades.

- **Actitud hacia la seguridad industrial.** Este factor se consideró como una oportunidad para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta el gran cambio en la mentalidad de los empresarios, gerentes y las directivas de todas las empresas en

general, las cuales se han preocupado mucho más por la seguridad de su patrimonio y de sus empleados.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una oportunidad clave, ya que como todos sabemos lo que prima hoy en día es el famoso refrán que dice que “es mejor prevenir que curar”. Todas las empresas se han visto en la necesidad de brindar a sus empleados un completo sistema de seguridad de manera que puedan protegerse de las posibles demandas que les ocasionan un accidente de trabajo. La mentalidad a cambiado, ya las organizaciones velan por que el trabajador posea todos los implementos necesarios para su protección y cuida minuciosamente que estos se lleven puestos.

La ponderación que se le dio fue de (0.16), ya que este factor representa un gran aumento en las ventas de SOLDAR LTDA y una mentalidad que le permitirá una larga existencia dentro del mercado.

12.1.2.3.2 Amenazas.

- **Valor del dólar.** Se consideró este factor como una amenaza para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que la materia prima utilizada por la empresa es comprada en dólares, lo que hace que se deba tener un conocimiento claro del valor de este para su aprovechamiento al momento de realizar las compras.

Se considero como una amenaza importante para SOLDAR LTDA, ya que el precio del dólar en el ultimo año ha ido aumentando, de forma que los precios de los productos que la empresa ofrece también aumenten de precio, creando en los clientes de SOLDAR LTDA, algo de inconformismo.

La ponderación que se le dio fue de (0.14), teniendo en cuenta que las otras empresas del sector también obtienen la mayor parte de sus materias primas del extranjero.

- **Competitividad de los precios.** Este factor se consideró como una amenaza para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que existen otras empresas que ofrecen sus productos y servicio un poco más económicos, ya que utilizan distintas marcas y clases.

Para SOLDAR LTDA, se considero como una amenaza menor, ya que la mayor parte de los clientes coincide en decir que prefieren la calidad aunque cueste un poco más.

La ponderación que se le dio fue de (0.14), ya que los precios que maneja SOLDAR LTDA, están dentro de los parámetros que se pueden ofrecer en el sector.

- **Número de empresas cerradas en Cartagena.** Este factor se considero como una amenaza para SOLDAR LTDA, teniendo en cuenta que el numero de empresas cerradas en Cartagena representa una baja en el mercado de Soldar Ltda.

Para SOLDAR LTDA, se consideró como una amenaza importante, ya que el número de empresas cerradas en Cartagena a aumentado de manera considerable, lo que ha hecho que se disminuya el número de clientes de la empresa.

La ponderación que se le dio fue de (0.15), ya que este factor influye directamente en las ventas y por ende en la utilidad de la empresa.

12.1.3 Matriz de perfil competitivo.

La identificación y evaluación de los objetivos, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se consideran la porción mas importante del proceso

de formulación de estrategias. La matriz de perfil competitivo es, por tanto, una herramienta importante de “entrada” que resume información decisiva sobre los competidores.

Para el desarrollo de una matriz de perfil competitivo se debe usar, en lo posible, información objetiva en la escogencia de factores claves, decisiones sobre ponderaciones apropiadas y asignación de clasificaciones. Una matriz de perfil competitivo responde a los siguientes interrogantes:

1. Quienes son nuestros competidores importante?
2. Que factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
3. Cual es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
4. Hasta que punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito (1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza importante)?.
5. En general que tan débil o fuerte es cada competidor importante?

El cuadro 8. Muestra la aplicación de la matriz de perfil competitivo a SOLDAR LTDA.

Cuadro 8. Matriz de evaluación del perfil competitivo para Soldar Ltda.

Factores claves	Ponderación	Soldar Ltda.		Empresas del sector	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Calidad de los productos y servicios	0.2	4	0.8	3	0.6
Competitividad del precio de los servicios	0.2	3	0.6	3	0.6
Satisfacción de los clientes	0.2	3	0.6	4	0.8
Participación en el mercado	0.15	3	0.45	2	0.3
Posicionamiento en el mercado	0.15	3	0.45	2	0.3
Estabilidad económica	0.1	4	0.4	2	0.2
TOTAL	1		3.3		2.8

12.2 ETAPA COMPARATIVA

12.2.2 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA)

Esta herramienta de comparación se fundamenta en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en el perfil competitivo. La cotejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategia: FO, DO, FA y DA. Las letras

F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.

Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO. Cuando una empresa afronta debilidades importantes tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se enfrenta a amenazas graves, luchará por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

Las estrategias DO, tienen como objeto la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivos derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

El cuadro 9, muestra la aplicación de la matriz DOFA a SOLDAR LTDA.

Cuadro 9. Matriz DOFA.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Calidad del servicio 2. Estabilidad económica.	1. Visión, Misión, políticas, metas y objetivos no definidos. 2. Escasez de inventario.

	3. Estilo gerencial participativo.	3. Falta de un sistema efectivo de control financiero. 4. Ausencia de un proceso de presupuesto de efectivo. 5. Falta de un buen sistema de administración de sueldos y salarios. 6. Poca comunicación entre las directivas y el departamento de mercadeo. 7. Carencia de un departamento de Recurso Humano.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Regulaciones gubernamentales. 2. Actitud hacia la Seguridad Industrial. 3. Número de empresas creadas en el sector. 4. Inversión de capital.	Implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad. (F : 1,3 - O : 1,2,3,4). Creación de una mentalidad de mejora en la prestación del servicio. (F : 1,3 – O : 1,2). Establecimiento de un sistema de seguimiento a los nuevos y a los antiguos clientes. (F : 1,3 – O : 3,4). Implementar un sistema de “justo a tiempo”. (F : 1,2 – O : 2,3,4). Capacitación a los clientes en cuanto a programas de seguridad industrial y riesgos profesionales. (F : 1,23 - O : 1,2)	Fortalecimiento de la gestión gerencial. (D : 1,3,4,5,6,7 – O : 1,2) Conocimiento de circunstancias especiales del mercado. (D : 2,3,4 – O : 1,2,3,4). Creación de un departamento de investigación y desarrollo. (D: 1,2,3,4,5,6,7 – O : 1.2.3.4)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)

<p>1. Valor del dólar.</p> <p>2. Número de empresas cerradas en el sector.</p>	<p>Fortalecimiento de la fuerza de venta. (F : 1,2,3 - A : 1,2)</p> <p>Conformar un programa de análisis del cambio del dólar para su mejor aprovechamiento. (F : 2– A : 1)</p>	<p>Fortalecimiento de la gestión de compra. (D : 2,3,4,6– A : 1).</p> <p>Mejorar el proceso de cobro. (D : 2,3,4,5,6 – A : 2)</p>
--	---	---

12.3 ETAPA DECISORIA

12.3.1 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE). Esta matriz forma la etapa 3 del marco analítico de formulación de estrategias y sirve para sugerir objetivamente las estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; Utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados “comparativos” de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas. Esta matriz es una técnica que permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas. Así como las otras herramientas analíticas de formulación de estrategias, la matriz CPE requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones. Es por lo tanto, necesario usarla con sabiduría, no indiscriminadamente.

Conceptualmente la matriz CPE determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves.

La matriz CPE comprende los siguientes componentes: (1) Factores claves, (2) Estrategias alternativas, (3) Clasificaciones, (4) Puntajes de atracción, (5) Puntajes totales de atracción, y (6) Suma total de puntajes de atracción.

Específicamente, los puntajes de atracción deberían asignarse a cada estrategia en el conjunto dado de alternativas donde 1= la estrategia no es aceptable, 2= la estrategia es posiblemente aceptable, 3= la estrategia es probablemente aceptable y 4= la estrategia es muy aceptable.

El cuadro 10, muestra la aplicación de la matriz CPE a SOLDAR LTDA.

Cuadro 10. Matriz CPE.

Factores Internos	Clasificación	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
A	2	3	6	4	8	2	4	2	4	2	4	2	4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	2	2	4
B	3	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12
C	2	1	2	1	2	1	2	-	-	-	-	3	6	3	6	2	4	3	6	2	4	2	4	3	6
D	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	-	-	2	2	2	2
E	1	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	4	4	3	3	4	4	1	1	2	2	2	2	3	3
F	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	3	12	4	16	3	12
G	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	2	2	2	2
H	1	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
I	1	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
J	3	4	12	3	9	3	9	3	9	3	9	4	12	3	9	4	12	3	9	3	9	4	12	3	9
K	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
L	3	4	12	4	12	4	12	4	12	3	9	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12
M	3	4	12	4	12	4	12	4	12	3	9	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12
N	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
O	2	4	8	3	6	4	8	4	8	3	6	4	8	4	8	3	6	4	8	4	8	4	8	4	8
P	2	4	8	3	6	4	8	4	8	3	6	4	8	4	8	3	6	4	8	4	8	4	8	4	8
Q	2	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8
R	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
Factores Externos																									
A	3	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	3	9	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12
B	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
C	2	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	2	4	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8
D	3	4	12	3	9	4	12	4	12	4	12	2	6	4	12	4	12	3	9	2	6	3	9	2	6
E	1	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	4	4
F	4	4	16	4	16	2	8	3	12	3	12	3	12	3	12	3	12	2	8	2	8	2	8	3	12
G	4	4	16	4	16	3	12	2	8	4	16	3	12	3	12	3	12	2	8	2	8	2	8	2	8
Total Puntaje de Atracción		200		194		184		180		173		201		195		195		178		171		183		178	

12.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS POLÍTICAS Y METAS.

Después de desarrollar la matriz CPE, los resultados obtenidos permiten identificar la importancia de las estrategias a emprender en SOLDAR LTDA.

El orden de importancia de las estrategias a emprender según la matriz CPE es el siguiente:

Cuadro 11. Formulación del plan estratégico.

ESTRATEGIA	RELACIÓN TIPO	AREA
Fortalecimiento de la Gestión Gerencial.	DO D : 1,3,4,5,6,7 – O : 1,2	Gerencia
Implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad.	FO F : 1,3 – O : 1,2,3,4	Todas
Creación de un departamento de investigación y desarrollo.	DO D : 1,2,3,4,5,6,7 - O : 1,2,3,4	Gerencia
Conocimiento de las circunstancias especiales del mercado.	DO D : 2,3,4 – O :1,2,3,4	Mercadeo
Creación de una mentalidad de mejora en la prestación del servicio.	FO F : 1,3 – O : 1,2	Todas
Establecimiento de un sistema de seguimiento a los nuevos y antiguos clientes.	FO F : 1,3 – O : 3,4	Ventas

Fortalecimiento de la gestión de compra.	DA D : 2,3,4,6 – A : 1	Compras
Implementar un sistema justo a tiempo.	FO F : 1,2 – O : 2,3,4	Todas
Fortalecimiento de la fuerza de venta.	FA F : 1,2,3 – A : 1,2	Ventas
Mejorar el proceso de cobro.	DA D : 2,3,4,5,6 – A : 2	Finanzas
Capacitación a los clientes en cuanto a programas de seguridad industrial y riesgos profesionales.	FO F : 1,2 – O : 1,2,3	Ventas
Conformar un programa de análisis del cambio del dólar para su mejor aprovechamiento.	FA F : 2 – A : 1	Finanzas

12.4.1 Fortalecimiento de la Gestión Gerencial. La siguiente estrategia consiste en la difusión en toda la empresa de la misión, visión y principios corporativos, de manera que todas las personas que conformen el grupo de trabajo logren entender la razón de ser de la empresa y hacia donde se dirige en el corto y largo plazo. Además va dirigida también a que el gerente adquiera los conocimientos suficientes que le permitan desempeñarse efectivamente en su labor.

Esta estrategia se alcanzara, realizando una capacitación a las directivas, acerca de la mejor manera de administrar y dirigir, de manera que logren obtener un estilo de gerencia estratégica. La capacitación debe presentar a las directiva las nuevas y actuales formas de administrar, con el fin de que se adquieran los conocimientos necesarios para la puesta en marcha del plan estratégico.

La política que se tomará para esta estrategia será, la realización de capacitaciones trimestrales basadas en seminarios donde se explique el significado de la misión y de la visión y además se trate acerca de los objetivos y metas de la empresa. Estos deben ser realizados para todo el personal de SOLDAR LTDA., de manera que se pueda identificar y satisfacer oportunamente las necesidades del mercado y de la empresa en particular.

La meta que se busca es que el gerente logre unos conocimientos con la mayor rapidez posible, por esto se realizaran las capacitaciones cada tres meses.

12.4.2 Implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad. Con esta estrategia se busca afianzar en la obtención de la calidad en un 100% en sus productos y en la prestación del servicio, lo cual hace a la empresa más competitiva, aparte de lograr mas aceptación por parte de los clientes los cuales van a ver en la empresa un proveedor de la mas alta confiabilidad.

Esto se logrará mediante la implantación del sistema de aseguramiento de calidad basado en las normas ISO 9000 correspondiente a productos y servicios.

Como política se tomara la contratación de personas especialistas en la materia con el fin de que se pueda sacar adelante este plan, logrando la creación, implementación y capacitación del mismo.

La meta será lograr implantar el sistema de calidad para el segundo semestre del 2002.

12.4.3 Creación de un departamento de investigación y desarrollo. La estrategia consiste en la creación de un departamento de investigación y desarrollo, el cual permitirá a la empresa realizar investigaciones científicas, tecnológicas, desarrollar nuevos productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades del mercado, de tal manera que la empresa pueda estar a la vanguardia de los adelantos tecnológicos, logrando ser mas competitiva.

La política que se tomará para lograr esta estrategia será la de contratación de personas profesionales en la materia y con un alto conocimiento acerca de seguridad industrial, las cuales conformaran el equipo de investigación y desarrollo, junto con algunas personas pertenecientes al cuerpo de trabajo actual de SOLDAR LTDA., designadas por la gerencia que le brinden ayuda e información a este nuevo grupo.

La meta a logra es crear el departamento de investigación y desarrollo para el mes de julio del 2000.

12.4.4 Conocimiento de las circunstancias especiales del mercado. Esta estrategia consiste en el conocimiento de las circunstancias especiales del mercado, de forma que SOLDAR LTDA adquiera la información necesaria y pueda tener bases sólidas en la toma de decisiones. Teniendo en cuenta que el mercado es un aspecto de bastante estudio y que arroja la mayor información para el conocimiento del comportamiento de los productos dentro de el, se hace necesario el estudio del mismo, ya que este le brindará a SOLDAR LTDA posibles ventajas frente a la competencia.

La política a utilizar es la contratación de asesoría especializada en el estudio del mercado con el fin de sacar provecho del mismo, y que logre capacitar a las personas encargadas de mercadeo en la empresa.

La meta es que SOLDAR LTDA, reciba esa asesoría de manera inmediata, culminado el mes de junio del 2001.

12.4.5 Creación de una mentalidad de mejora en la prestación del servicio.

Esta estrategia busca la creación de una mentalidad de mejora en la prestación del servicio, por medio de la cual los empleados y las directivas de la empresa realicen una mejor labor al momento de satisfacer al cliente.

Si tanto empleados como directivas poseen una idea clara de los beneficios que se obtienen al prestar un servicio con la más alta calidad, se lograrán ver los beneficios que trae para la empresa y para su realización propia.

La política y metas utilizar es que en los seminarios realizados en las capacitaciones, se haga referencia a todas las personas que conforman el recurso humano de la empresa de la importancia que tiene la prestación de un buen servicio y las consecuencias favorables que se desatan del mismo.

12.4.6 Establecimiento de un sistema de seguimiento a los nuevos y a los antiguos clientes. Esta estrategia consiste en el establecimiento de un sistema de seguimiento a los nuevos y antiguos clientes con el fin de tener conocimiento de sus solicitudes, de sus inconformidades, de sus necesidades insatisfechas, de su capacidad de compra y de muchos otros aspectos que permitirán a SOLDAR LTDA, tener una idea clara de la seriedad y compromiso de las empresa con las que esta realizando negocios.

La política a seguir es la retroalimentación de información, que se obtendrá a través del departamento de mercadeo, con el fin de que todos conozcan los aspectos en los cuales se están presentando fallas y en los cuales se debe mejorar, además de las posibles productos y servicios que el cliente solicita y que no se ha podido entregar por carecer de estos.

La meta a cumplir será que esta retroalimentación se haga una semana después de realizada la venta.

12.4.7 Fortalecimiento de la gestión de compra. Esta estrategia consiste en el fortalecimiento de la gestión de compra, de manera que la empresa al momento de realizar las compras tenga pleno conocimiento de la materia prima que necesita para su funcionamiento; Además es importante que la empresa identifique oportunamente el o los proveedores que más le convienen, logrando así mejores descuentos y por ende mayor economía, a su vez que estos cumplan con las normas de calidad que la empresa solicita.

La política a cumplir es la capacitación de la persona encargada de las compras en la empresa, de manera que esta esté informada de las nuevas técnicas y procedimientos para realizarlas, y así pueda sacar el mas alto provecho de ellas; Esta capacitación se realizará mediante seminarios de actualización sobre la materia que se llevaran a cabo anualmente.

La meta es el fortalecimiento de esta gestión a partir del mes junio de 2001.

12.4.8 Implementar un sistema “justo a tiempo”. La estrategia es la implementación de un sistema justo a tiempo con el fin de que SOLDAR LTDA, cumpla oportunamente con la entrega del producto o servicio solicitado por los clientes.

La implementación de este sistema dará lugar al aumento de existencia de productos en el almacén, logrando que este, esté muy bien dotado de manera que apenas el cliente haga su pedido, se le sea entregado en la mayor brevedad posible, evitando que se presente los problemas de carencia de la mercancía solicitada.

La política a emprender es la de surtir el almacén, el cual va a tener un sistema de control de inventario, que ayude a controlar los niveles de mercancía y que no se presente una acumulación de la misma o por el contrario una escasez de esta; también se tomará como política la contratación de un asesor especialista en la materia de manera que se pueda llevar a cabo este plan.

La meta a cumplir es que el surtido del almacén se haga durante el mes de junio del 2001.

12.4.9 Fortalecimiento de la fuerza de venta. Esta estrategia busca a través del reclutamiento, selección y capacitación de las personas con las características más sobresalientes para el fortalecimiento de la fuerza de venta.

Teniendo en cuenta que las ventas son el motor de la empresa, es importante que la empresa cuente con un departamento muy bien capacitado, por esto la política a cumplir es la de la realización de seminarios y talleres en donde se les enseñe a las personas encargadas de esta tarea las actuales y nuevas formas de realizar dicha labor.

Se tiene por meta la realización de dichos seminarios y talleres cada tres meses.

12.4.10 Mejorar el proceso de cobro. Esta estrategia se encamina a disminuir la cartera morosa al momento de realizar los cobros, logrando una mejor posición financiera de la empresa.

La política a seguir es la de realizar los cobros de manera eficiente con el fin de disminuir las cuentas por cobrar lo más rápido posible, esto se llevara a cabo a través de visitas frecuentes, realizadas con una intensidad de 1 vez por semana para los clientes que se considera como cuentas de difícil cobro, y de 2 veces por semana a los clientes que se consideran como cuentas de imposible cobro.

La meta a cumplir es la de recuperar la cartera morosa en el primer año de implementado el plan estratégico y lograr hacer cumplir el periodo promedio de pago de un mes vencido.

12.4.11 Capacitación a los clientes en cuanto a programas de seguridad industrial y riesgos profesionales. Esta estrategia busca que los clientes tengan pleno conocimiento de la importancia que tiene para sus empresas contar con programas de seguridad y de riesgos profesionales, y los productos utilizados para llevarlos a cabo.

Esta capacitación es un valor agregado al producto y servicio ofrecido por SOLDAR LTDA, lo que lograra una mayor aceptación por parte de los clientes, los cuales no solo contarán con un buen producto sino que se beneficiarán por la información recibida en estas capacitaciones y que permitirán disminuir el índice de accidentes profesionales en sus empresas.

La política a llevar a cabo es la creación de un grupo especial de personas conocedoras de el tema de seguridad industrial, que estén en posibilidad de llevar a cabo estas capacitaciones, y que hagan explicaciones claras de la utilización de cada uno de los productos y servicios ofrecidos por SOLDAR LTDA.

La meta a lograr es que estas capacitaciones se lleven a cabo semestralmente.

12.4.12 Conformar un programa de análisis del cambio del dólar para su mejor aprovechamiento. Esta estrategia busca sacar el mejor provecho al momento de realizar las compras de la materia prima, de manera que el departamento de compras sepa el instante justo en el que el dólar se encuentra a menor precio y realizar las compras respectivas.

Es bueno lograr una buena comunicación entre los distintos departamentos y en especial entre finanzas y compras, para sacar beneficio de estos cambios.

La política a seguir es la conformación de un programa manejado por el personal de finanzas y compras, los cuales deben entregar un informe diario del comportamiento del dólar, y de los productos que representan la materia prima de la empresa, para que el gerente decida con toda certeza el momento de realizar las compras. Para esto se debe hacer uso de herramientas como el Internet .

La meta a cumplir es que este programa debe entregar reportes diarios, con el fin de no perder ninguna posibilidad de economizar en costos.

13. DETERMINACION DE LA RELACIÓN BENEFICIO / COSTO.

En este capítulo queremos determinar la relación existente entre el costo de llevar a cabo el plan estratégico y los beneficios obtenidos por la realización del mismo.

Para el cálculo de la relación beneficio/costo se establecieron tanto los costos como los beneficios en los cuales se incurre al implementar el plan estratégico diseñado, mediante la utilización de un presupuesto.

La relación beneficio/costo consiste en calcular el valor presente de los beneficios netos y dividirlos por el valor presente de todos los costos originados. La tasa utilizada para calcular el valor presente, tanto los beneficios como los costos, dependen de quien lleve a cabo el proyecto, en este caso particular se utiliza la tasa mínima atractiva de retorno del inversionista, la cual se ha estipulado en un 25% anual. Esta tasa contempla el costo de las fuentes de capital, las oportunidades actuales del mercado y los riesgos asociados a éstas.

La relación beneficio/costo puede por lo tanto tomar tres valores:

< 1

Relacion beneficio/costo (B/C) = 1

>1

Si $B/C < 1$ significa que los ingresos son menores que los costos, por lo tanto el proyecto no es aconsejable.

Si $B/C = 1$ significa en valor presente, los ingresos son iguales a los egresos, en este caso, lo único que se alcanza a ganar es la tasa del inversionista, por lo tanto es indiferente realizar el proyecto o continuar con las inversiones que normalmente hace el inversionista.

Si $B/C > 1$ significa que el valor presente de los ingresos son mayores que los egresos, por lo tanto es aconsejable realizar el proyecto.

En general todo proyecto debe ser evaluado con mínimo dos índices, por lo tanto, el índice relación beneficio/costo exige sea evaluado con otro índice que por lo general es el Valor Presente Neto (VPN); el cual al ser empleado debe arrojar un valor mayor que 1 para que el proyecto sea factible.

13.1 COSTOS

El cálculo de los costos se determinó mediante la elaboración de un presupuesto en el cual se describen los costos para la implementación de cada una de las estrategias durante los tres años de vida útil del proyecto, utilizando pesos corrientes.

Cuadro 12. Presupuesto de costo de Implementación de Estrategias.

ESTRATEGIA	INV. INICIAL	1er año	2do año	3er año
1. Fortalecimiento de la gestión gerencial <ul style="list-style-type: none"> • Curso de actualización del gerente en gerencia estratégica. • Seminarios y talleres trimestrales la personal de la empresa. 	\$7`000.000 \$6`000.000	0 0	0 0	0 0
2. Implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad. <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de profesionales en esta rama para lograr la realización de este. 	\$20`000.000	0	0	0
3. Creación de un departamento de investigación y desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> • Materiales y equipos de oficina. • Contratación y capacitación del recurso humano. 	\$3`600.000 \$2`000.000	\$900.000	\$900.000	\$900.000
4. Conocimiento de las circunstancias especiales del mercado. <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y capacitación especializada en el tema. 	\$1`500.000	0	0	0
5. Creación de una mentalidad de mejora en la prestación del servicio. <ul style="list-style-type: none"> • (*)Seminarios y talleres ya referenciados en la estrategia No. 1 	\$6`000.000*	0	0	0
6. Establecimiento de un sistema de seguimiento a los nuevos y antiguos clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Utilización del recurso humano perteneciente al dpto de mercadeo 	0	0	0	0

7. Fortalecimiento de la gestión de compra. <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones a las personas encargadas, en sistemas de compra. 	0	\$1'300.000	\$1'300.000	\$1'300.000
8. Implementar un sistema justo a tiempo. <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en la implementación del sistema. • Surtir el almacén. 	\$1'400.000 \$6'000.000	0 0	0 0	0 0
9. Fortalecimiento de la fuerza de venta. <ul style="list-style-type: none"> • Seminarios y talleres trimestrales acerca de las nuevas formas de venta. 	\$4'000.000	0	0	0
10. Mejorar el proceso de cobro. <ul style="list-style-type: none"> • Visitas frecuentes a los clientes morosos. 	0	\$600.000	\$600.000	\$600.000
11. Capacitación a los clientes en cuanto a programas de seguridad industrial y riesgos profesionales. <ul style="list-style-type: none"> • Conformación de un grupo encargado de realizar estas capacitaciones semestrales. 	0	\$800.000	\$800.000	\$800.000
12. conformar un programa de análisis del cambio del dólar para su mejor aprovechamiento. <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de informes diarios del comportamiento del dólar observado mediante el uso del Internet. 	0	0	0	0
TOTAL COSTO ANUAL	57'500.00	3'600.00	3'600.000	3'600.000

13.2 BENEFICIOS

Mediante la ejecución del plan estratégico diseñado para Soldar Ltda., la empresa obtendrá los siguientes beneficios: incremento de la eficiencia administrativa, mayor integración interdepartamental que permita la consecución de una ventaja lo suficientemente sostenible, ofrecer al cliente un excelente servicio con productos de calidad asegurada lo que traerá consigo clientes más satisfechos y leales a la empresa, mayor satisfacción de los empleados en la realización de su trabajo, mejora en el ambiente laboral.

Se tiene por meta, en la ejecución del plan estratégico recuperar las utilidades obtenidas el año anterior para el primer año de implementación de las estrategias, y para el segundo y tercer año un incremento del 25% respectivamente.

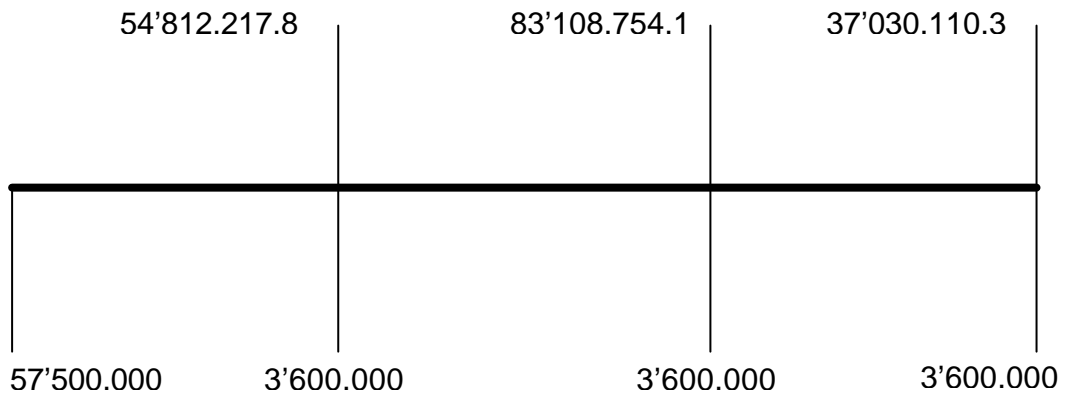
En septiembre del 2000 SOLDAR LTDA., tenía una cartera morosa que ascendía a \$136'540.782, y un periodo promedio de cobro de 76 días. Con la ejecución de las estrategias se tiene como meta recuperar el 40% de dicha cartera durante el primer año; para el segundo año se espera recuperar otro 40% más el 2.5% E.M., de interés por mora, sobre el total de la deuda restante. Para el tercer año se espera recuperar el 20% restante de la deuda más un 2.5% de interés efectivo mensual al finalizar dicho periodo.

ESTRATEGIAS	1er Año	2do Año	3er Año
1. Fortalecimiento de la gestión gerencial. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 12% en el aumento en las utilidades 	\$24.780	\$30.975	\$38.718.75
2. Implantación de un sistema de aseguramiento de calidad. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 5% en el aumento en las utilidades 	\$10.325	\$12.906.25	\$16.132.81
3. Creación de un departamento de investigación y desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 10% en el aumento en las utilidades 	\$20.650	\$25.812.5	\$32.265.62
4. Conocimiento de las circunstancias especiales del mercado. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 8% en el aumento en las utilidades 	\$16.520	\$20.650	\$25.812.5
5. Creación de una mentalidad de mejora en la prestación del servicio. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 5% en el aumento en las utilidades 	\$10.325	\$12.906.25	\$16.132.81
6. Establecimiento de un sistema de seguimiento a nuevos y antiguos clientes. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 10% en el aumento en las utilidades 	\$20.650	\$25.812.5	\$32.265.6
7. Fortalecimiento de la gestión	\$10.325	\$12.906.25	\$16.132.81

de compra. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 5% en el aumento en las utilidades 			
8. Implementación de un sistema Justo A Tiempo. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 5% en el aumento en las utilidades 	\$10.325	\$12.906.25	\$16.132.81
9. Fortalecimiento de la fuerza de ventas. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 8% en el aumento en las utilidades 	\$16.250	\$20.312.5	\$25.390.62
10. Mejora en el proceso de cobro. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 12% en el aumento en las utilidades Recuperación de la cartera morosa. 	\$24.780 \$54'616312.8	\$30.978 \$82'863869.8	\$38.718.75 36'724008.7
11. Capacitación a los clientes en cuanto a programas de seguridad industrial y riesgos profesionales. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 10% en el aumento en las utilidades 	\$20.650	\$25.812.5	\$32.265.62
12. Conformar un programa de análisis del cambio del dólar para su mejor	\$10.325	\$12.906.25	\$16.132.81

aprovechamiento. <ul style="list-style-type: none"> Participa en un 5% en el aumento en las utilidades 			
TOTAL BENEFICIO ANUAL	\$54'812217.8	\$83108754.1	\$37'030110.3

La representación gráfica del flujo de beneficios quedaría de la siguiente manera:



TIR = 41.1% Anual

TMAR = 25% Anual

RELACIÓN BENEFICIO / COSTO = (108'966.595 / 57'500.000)

RELACIÓN BENEFICIO / COSTO = 1.895

VPN = 51'466.595

Después de analizar y evaluar los índices, se recomienda la factibilidad del proyecto.

CONCLUSIONES

Al terminar el diseño del plan estratégico para SOLDAR LTDA, se pudo identificar aspectos importantes, que colaboraran en el futuro con el buen funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la realización de este plan estratégico se llegó a las siguientes conclusiones:

- Con la aplicación de este plan estratégico la empresa tendrá cimentada su razón de ser y su orientación hacia el corto, mediano y largo plazo, ya que contará con una misión, visión, metas y objetivos claramente definidos y difundidas a todo el recurso humano de la empresa.

Además SOLDAR LTDA, contará con un gerente, muy bien capacitado y con todos los conocimientos necesarios para lograr que esta empresa fortalezca su posicionamiento frente a las demás del sector.

- Se logra crear en la empresa una mentalidad de mejora permanente, lo que permitirá el aumento de la efectividad en el trabajo realizado por los empleados y por ende de la empresa.
- Se logró identificar la participación sobre las ventas de cada uno de los productos y servicios que la empresa ofrece, de manera que SOLDAR LTDA pueda tener un conocimiento claro de las cantidades de inventario que necesita para satisfacer a sus clientes, ofreciéndoles un excelente cumplimiento.

Con el fortalecimiento de las ventas, la empresa aumentará sus utilidades y logrará una mayor participación en el mercado.

- Con el mejoramiento del proceso de cobro se logrará una mayor estabilidad económica y financiera de la empresa, permitiéndole el aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el mercado, y como mecanismo de defensa ante las crisis económicas que se presentan en nuestro país.

La recuperación de la cartera morosa se realizará mas rápidamente, así como se disminuirá el periodo promedio de cobro, logrando de esta manera una mayor liquidez.

- Se logra que los productos y servicios ofrecidos por SOLDAR LTDA, sean de la más alta calidad, implantando un sistema de aseguramiento de calidad, que le genere una diferenciación con respecto a las demás empresas del sector.

Este sistema de calidad representará un aumento en las ventas y en la utilidad de la empresa, y colocará a SOLDAR LTDA, como la número uno en la mente de los consumidores, generándole una mayor participación el mercado.

- Con la capacitación a los clientes en programas de seguridad industrial y riesgos profesionales, se logra crear en ellos una mentalidad de la importancia que tienen la adquisición de productos para la seguridad de sus empleados y de la empresa en general, apoyados en políticas gubernamentales donde se especifique el cuidado que se debe tener en cada una de las zonas de trabajo que posea la empresa y en las condiciones laborales que debe presentar el empleado para la conservación de su integridad física, de manera que SOLDAR LTDA, saque el mejor provecho estas y consolide su clientela.
- Se fortalecerá la gestión de compra, mediante el conocimiento claro de las circunstancias del mercado y del comportamiento del dólar, factores fundamentales al momento de realizar las compras de la materia prima, y que garantizará el mejor aprovechamiento de los descuentos, y determinará el momento clave de la realización de las mismas.

- La creación de un departamento de recurso humano, traerá consigo cosas importantes: el empleado contará con una persona que se interese y le brinde información acerca de sus beneficios laborales, prestaciones sociales, vacaciones, salud; También le dará conocimientos acerca de los procedimientos de quejas, derechos y deberes que el trabajador tiene para con la empresa.

La creación de este departamento, mejorará el clima laboral dentro de SOLDAR LTDA, así como también proporcionará una ayuda a los problemas y conflictos internos que se presenten, de manera que la empresa permanezca sólida en cuanto a su recurso humano, lo que se reflejará en el entorno de la organización.

- Con la creación de un departamento de investigación y desarrollo, SOLDAR LTDA, logrará ser más competitiva, ya que contará con una tecnología de punta y un conocimiento del mercado que le dejará tomar al gerente las decisiones más acertadas acerca de la manera como debe manejar la empresa.

El departamento de investigación y desarrollo permitirá a SOLDAR LTDA conocer los últimos adelantos en cuanto a tecnología y en cuanto a productos y servicios utilizados para la seguridad en las empresas.