

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “INTERPISOS” DEL
MUNICIPIO DE TULUÁ PARA LOS AÑOS 2015 - 2019**

ANDRÉS FELIPE NIÑO SALAZAR

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2014**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “INTERPISOS” DEL
MUNICIPIO DE TULUÁ PARA LOS AÑOS 2015 - 2019**

ANDRÉS FELIPE NIÑO SALAZAR

**Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de
Administrador de Empresas**

Directora

LUCY YANETH VARELA HERNÁNDEZ

Docente Académico

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE

2014

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	11
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.4 SISTEMATIZACIÓN	21
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA.....	23
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	24
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	24
4. MARCO REFERENCIAL.....	26
4.1 MARCO TEÓRICO	26
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	48
4.3 MARCO CONTEXTUAL	49
4.4 MARCO LEGAL	50
5. DISEÑO METODOLÓGICO	51
5.1 TIPO DE ESTUDIO	51
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	51
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	51
6. CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INTERPISOS.....	53
6.1 RAZÓN SOCIAL.....	53
6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	53

6.3	IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	54
➤	6.3.1 Reseña historia.....	54
➤	6.3.2 Organigrama Actual	55
➤	6.3.3 Misión Actual	56
➤	6.3.4 Visión Actual	56
➤	6.3.5 Objetivos Actuales	57
➤	6.3.6 Ubicación Geográfica.....	57
➤	6.3.7 Productos y Servicios	57
➤	6.3.8 Clientes.....	59
6.4	DIAGNOSTICO INTERNO.....	60
➤	6.4.1 Proceso De Gerencia.....	60
6.5	CULTURA ORGANIZACIONAL	81
➤	6.5.1 Canales de Comunicación	81
6.6	DIAGNOSTICO EXTERNO.....	82
➤	6.6.1 Entorno Económico.....	82
➤	6.6.2 Entorno Político Legal.....	90
➤	6.6.3 Entorno Socio Cultural	92
➤	6.6.4 Entorno Ambiental	94
➤	6.6.5Entorno Tecnológico	94
6.7	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	96
6.8	ESTRATEGIAS ACTUALES DE INTERPISOS.....	101
6.9	LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	102
7.	CAPITULO II: ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN	105
7.1	MATRIZ I-E.....	105
7.2	MATRIZ PEEA.....	106
7.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	109
7.4	DOFA.....	110
8.	CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, OBJETIVOS CORPORATIVOS Y PLAN DE ACCIÓN.....	112
8.1	MISIÓN	113
8.2	VISIÓN.....	114
8.3	VALORES Y CREENCIAS	114

8.4	PRINCIPIOS	115
8.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	116
8.6	INDICADORES Y FORMULAS.....	118
8.7	PLAN DE ACCIÓN	119
9.	CAPITULO IV: SEGUIMIENTO Y CONTROL	127
9.1	DIAGRAMA DE GANTT	128
10.	CONCLUSIONES.....	130
11.	RECOMENDACIONES.....	132
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	133
12.1	WEBGRAFÍA.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Venta de autopartes.....	18
Tabla 2 Modelos de Planeación estratégica de Ansoff, Hofer y Schendler, Sallenave y Ogliastri.....	30
Tabla 3 Alternativas estratégicas de Michael Porter	34
Tabla 4 Estrategias Genéricas de Porter	40
Tabla 5 Matriz EFE para la antigua UST. Inc	41
Tabla 6 Matriz de Perfil del sector cuidado personal.....	42
Tabla 7 Estado de Resultados Interpisos 2012 - 2013.....	65
Tabla 8 Balance General Interpisos 2012 - 2013	66
Tabla 9 Indicadores Financieros Interpisos 2012-2013.....	67
Tabla 10 Ventas Interpisos y Crecimiento.....	75
Tabla 11 Datos Demográficos.....	93
Tabla 12 Análisis Interno	96
Tabla 13 Análisis del Macroambiente	98
Tabla 14 Matriz EFI.....	98
Tabla 15 Matriz EFE	100
Tabla 16 Oportunidades y Amenazas de mayor peso	101
Tabla 17 Cuadro de Atractividad Cooper	104
Tabla 18 Matriz I-E.....	105
Tabla 19 Matriz PEEA.....	106
Tabla 20 Resultados PEEA	107
Tabla 21 Estrategias Conservadores	109
Tabla 22 MPC	109
Tabla 23 Matriz DOFA	110
Tabla 24 Puntos Críticos.....	111
Tabla 25 Criterios para elaboración de la Misión	113
Tabla 26 Criterios para elaboración de la visión	114
Tabla 27 Objetivos Corporativos e indicadores.....	116
Tabla 28 Indicadores y Formulas	118
Tabla 29 Plan de acción	119
Tabla 30 Diagrama de Gantt.....	128

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1 Participación en el mercado de vehículos de carga.....	20
Grafica 2 Etapas de la Planeación según Serna.....	32
Grafica 3 Fuerzas de Porter.....	36
Grafica 4 Matriz EFI.....	43
Grafica 5 Modelo matriz DOFA.....	44
Grafica 6 Matriz DOFA.....	44
Grafica 7 Factores que integran ejes de la matriz PEEA	46
Grafica 8 Matriz PEEA.....	46
Grafica 9 Matriz I-E.....	47
Grafica 10 Organigrama	56
Grafica 11 Imagen Interpisos.....	58
Grafica 12 Clientes por Zonas	59
Grafica 13 Indicadores de Liquidez.....	68
Grafica 14 Indicadores de Endeudamiento	69
Grafica 15 Indicadores de Eficiencia.....	70
Grafica 16 Indicadores de Eficiencia II.....	71
Grafica 17 Indicadores de Rentabilidad I	72
Grafica 18 Indicadores de Rentabilidad II	73
Grafica 19 Fan chart del Crecimiento PIB Anual.....	84
Grafica 20 Fan chart de la Inflación	86
Grafica 21 Tasa de Interés Comercial.....	87
Grafica 22 Tasa de Cambio Dólar.....	88

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá – Valle, Enero de 2015

DEDICATORIA

El presente trabajo tiene como propósito culminar una gran etapa en mi vida, un logro que sin lugar a dudas ha sido fruto del trabajo, esfuerzo, dedicación y acompañamiento permanente de mis padres, a ellos dedico con mi más profundo cariño la obtención del título de Administrador de Empresas, a quienes me han formado con valores y principios, y a los cuales les debo tanto, que solo pido a Dios muchas fuerzas y sabiduría para recompensarlos por las incontables maneras que me han demostrado su apoyo y amor.

AGRADECIMIENTOS

Detrás de un gran logro existen muchas experiencias, adversidades, momentos muy difíciles y personas que te incentivan en seguir adelante.

Quiero agradecer a Dios por brindarme las herramientas necesarias para sacar adelante mi carrera universitaria.

Agradezco a mi familia, mi padre Diego Fernando Niño, mi madre Alina Salazar, mis hermanos Katherine, David y Valentina, quienes son el principal motivo de salir adelante, de llegar a un nuevo nivel y superarme continuamente, espero ser motivo de orgullo para mis padres y de ejemplo para mis hermanos, servirle a la sociedad, prestar mis servicios profesionales para aportar al desarrollo de nuestro mundo, empezando por mi nación, Colombia.

Agradezco eternamente a todas las personas que han creído en mí, familiares y amigos, en especial a mi abuela Ligia Saavedra por su amor incondicional, y a mi tía Gloria Amparo Niño, a quien durante una etapa crítica durante la carrera me brindo su total apoyo, además de ser un ángel muy oportuno para la vida de mi madre.

Agradezco con todo mi corazón a la Universidad del Valle, entidad que me abrió las puertas y de las cuales salgo con el conocimiento necesario para aportar a la sociedad, agradezco a los profesores quienes además de las enseñanzas, comparten sus experiencias e incluso, consejos muy personales, elementos que me han forjado a lo largo de la carrera.

INTRODUCCIÓN

La competitividad en las empresas cada vez es más compleja, factores internos encargados de realizar las operaciones diarias en la empresa y factores externos que contextualizan la empresa con la sociedad, son elementos que impactan y conducen a las organizaciones actuales, por lo que tomar decisiones estratégicas son de crucial importancia para crecer o permanecer en un mercado cada vez más exigente, para generar valor económico y superar las expectativas de los clientes, decisiones que impliquen aceptar las debilidades internas y amenazas de un entorno, e identificar oportunidades y fortalezas que caracterizan a las organizaciones, establecer estrategias y planes de acción que sean el medio para alcanzar objetivos empresariales en el que se juegan capitales, empleos, clientes, y demás grupos de interés en un contexto con presiones por competencia interna y externa.

Colombia, ante los tratados de libre comercio, han traído una ola de expectativas para algunos sectores de la economía, por una parte, sectores fuertes de la economía nacional han sido beneficiados, sin embargo, el nivel de competitividad no es el mismo para todos, por lo cual es importante tomar decisiones que encaminen a las empresas nacionales a niveles de competitividad en un contexto cada vez más globalizado.

El sector de las autopartes no es ajeno a esta situación, la entrada al país de empresas y productos extranjeros de autopartes plantea un reto para este sector en especial, desde la óptica de la competitividad es importante resaltar que países como Estados Unidos y Canadá, fuera de ser potencia económica mundial, tienen experiencia en la fabricación de autopartes por más de 100 años, además de ello, los vehículos de carga, en su mayoría provienen de estos países del norte.

La planeación estratégica, surge como el medio para alcanzar niveles de competitividad que permitan permanecer o crecer en un mercado, que como ya se ha manifestado, cada vez más globalizado, para Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Por medio de este trabajo de grado, se tiene el propósito de diseñar un plan estratégico para la empresa Interpisos, ubicada en la ciudad de Tuluá, realizando un análisis del ambiente interno y externo, planteando una serie de matrices que permiten identificar la posición de la empresa frente a su entorno, así mismo, formulando estrategias que

se apoyan en oportunidades y fortalezas para mitigar amenazas y superar debilidades, de igual manera se pretende planear las actividades, los recursos necesarios y responsables por los objetivos y actividades, entre otros.

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En la prehistoria, especialmente en el neolítico apareció la rueda, uno de los inventos más maravillosos de la historia que facilitaba el transporte de materiales pesados, para Barbieri-Baja (2000) la existencia de ruedas data del año 2000 A.C. para vehículos chinos, sin embargo su origen aun es un misterio que muchos historiadores intentan resolver, la rueda se convierte en un detonante que inició el desarrollo de todo tipo de transportes terrestres, así como el primer autoparte que hasta el día de hoy es fundamental para el transporte a nivel mundial.

Durante la edad media, se empezaron a utilizar carros que disponían de dos gigantes ruedas y tracción animal, los caballos y las mulas eran los animales preferidos para realizar recorridos que movilizaban tanto a personas como a mercancías de un lugar a otro, durante siglos los medios tradicionales de transporte, restringidos a montar sobre animales, carros y trineos tirados por animales, raramente excedían de un promedio de 16 km/h.

El transporte terrestre mejoró poco hasta 1820, año en el que el ingeniero británico George Stephenson adaptó un motor de vapor a una locomotora e inició, entre Stockton y Darlington, en Inglaterra, el primer ferrocarril de vapor, después de ello, otro hito marca profundamente la historia del transporte en el mundo, en el año 1866 el alemán Gottlieb Daimler invento el primer vehículo con motor de combustión interna.

La producción de autopartes se aceleró durante los años 20 y 40, la industria automotriz estuvo dominada por la segunda guerra mundial.

- La industria automotriz se concentraba para satisfacer las necesidades de los ejércitos, en esta época, el principal cliente era el estado y todo se movía entorno a las necesidades bélicas de cada país (Hobsbawm, 2012).

Durante los años posteriores a la guerra, surgieron grandes desarrollos en el sector automotriz, empresas como Ford Company y Volvo aprovecharon grandes inventos y descubrimientos de materiales que dejaron las investigaciones científicas y se dedicaron a mejorar piezas que permiten vehículos más eficientes para el transporte de carga.

Durante los años 50 y 60, los tracto camiones en Europa contaban con certificados de calidad para las cabinas, así como sistemas de amortiguación más eficaces y mayor visibilidad para los conductores, al parecer este periodo inicio con una carrera por tener

vehículos más eficientes y más ergonómicos, la comodidad del pasajero empieza a ser relevante para la industria (Volvo fue pionera en este aspecto en 1962).

En Colombia, con la llegada de los primeros tracto camiones en los años 60 y de otro tipo de vehículos de carga pesada, surgió un selecto grupo de empresarios y almacenes dedicados a importar repuestos, fabricarlos directamente, distribuirlos por medio de sus sucursales o darlos en venta a aquellos que no podían importar, partiendo de las necesidades que demandaban los compradores de autopartes con el fin de reparar o mantener sus vehículos de carga pesada durante el año 1961 se fundó el Comité de Importadores de Repuestos, con Aníbal Aguirre elegido como Presidente, esta organización que subsistió hasta un poco después del 9 de Junio de 1967, no cumplió su propósito perdurable, por su carácter elitista.

En 1972 se formó la Asociación Nacional de Importadores Mayoristas “ANIMAR” con la pretensión de reunir en ella a los importadores de todo el país, habiendo logrado unos 65 afiliados que se fueron retirando por la mala administración.

El 7 de Agosto de 1974, después de pasar los 4 presidentes del Frente Nacional, se inauguró el Gobierno del “Mandato Claro” con Alfonso López Michelsen, el cual movió a los autopartistas de Cali grandes y pequeños, para que resolvieran agruparse en una asociación, que se convertiría en Nacional. Fue así como el 15 de Noviembre de 1974 en el Club de Ejecutivos de Cali se constituyó formalmente la Asociación Nacional de Proveedores de Partes para Automotores “ASONAR” con 22 participantes fundadores, Aníbal Aguirre como Presidente e Ivan Peláez como primer vicepresidente.

Reconociendo la trayectoria y dinámica que ha presentado el sector automotriz a nivel mundial, en donde la ingeniería de las autopartes juegan un papel fundamental para satisfacer los mercados, así mismo como el reconocimiento al crecimiento económico que aporta la sólida y formalizada agremiación de partes para vehículos en Colombia.

Dada la importancia que tiene el sector de autopartes tanto a nivel mundial como nacional, del gran aporte que este ha hecho a lo largo de la historia y de la relevancia que tiene este sector en la economía nacional, se van a exponer proyectos de planeación estratégica como referencia, los cuales han sido fundamentales para tomar decisiones que permiten a las empresas permanecer y crecer en un mercado cada vez más competitivo, esto con el fin de revisar aspectos estructurales similares, objetivos compartidos, teorías y los principales autores referenciados.

- ❖ **“Plan de mercadeo estratégico para incrementar las ventas en la empresa auto Mazda Chevrolet”** – Autor: Carol Bibiana Montoya, presentado en la Universidad Santiago de Cali en el año 2009.

La metodología aplicada en este proyecto se basa en 5 fases, propuestas por el economista Jesús María Plata;

- Fase 1: Recopilación de información y datos históricos de la empresa, visión global del problema y oportunidades en el sector.
- Fase 2: Análisis del ambiente interno y externo de la compañía, como resultado, se obtiene la situación actual de la compañía frente a su entorno.
- Fase 3: Diagnostico como resultado del ambiente interno y externo, determinación de objetivos, metas y alcances.
- Fase 4: Formulación de las estrategias corporativas y operativas.
- Fase 5: Implementación y gestión de las estrategias, cronograma de actividades, índices de control y evaluación.

Como resultado del trabajo de grado a la empresa auto Mazda, se formularon estrategias que le permiten a la empresa adaptarse a su entorno, aprovechar las oportunidades y mitigar amenazas, buscando adquirir ventajas competitivas con base a la innovación, la gestión del conocimiento, los equipos humanos, base de datos, la investigación de mercados, entre otras.

- ❖ **“Direccionamiento estratégico para una empresa importadora y comercializadora de filtros del sector de autopartes”** – Autor: Ángela Patricia Sánchez Lozano, presentado en la Pontificia Universidad Javeriana en el año 2010.

El trabajo de grado se presenta como una propuesta de direccionamiento estratégico a la organización FILTERS TRADING LTDA a través de herramientas administrativas que faciliten el análisis de la organización y el entorno en el que se enfrenta, para encontrar los elementos que influyen y como la organización se encuentra para enfrentarlos.

La guía metodológica para el desarrollo del plan estratégico se basó en los siguientes puntos:

- Analizar la forma como los factores externos influyen en la organización.
- Analizar su posición frente a la competencia.
- Analizar las condiciones de los factores internos de la organización.
- Identificar la situación estratégica actual de la organización, con el análisis DOFA
- Identificar las herramientas que más se ajustan para la formulación de estrategias.
- Formulación de los lineamientos estratégicos fundamentales de la organización.
- Identificación del tipo de estrategias que necesita implementar la organización.

Los principales autores a los que la investigadora recurrió fueron a JOHNSON, G. SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, con con el libro “Dirección Estratégica” y Michael Porter con el libro “Competitive strategy”.

- ❖ **“Diseño del plan de mercadeo para comercializar autopartes en la ciudad de Bogotá a través de la empresa t.p.d. Ltda.”** - Autor: Delia Cristina Echeverria Russi, Álvaro Galindo Carreño, Juan Carlos Malagón Lara, presentado para la Universidad de la Salle, en el año 2006.

El proceso metodológico para la recopilación y organización de la información es de tipo descriptivo, puesto que se utilizarán técnicas especiales en la recolección de la información específicamente de las entrevistas e informes elaborados por la empresa. A continuación se presentan los principales puntos a tratar en el trabajo de grado mencionado:

- Desarrollo de estrategias para el posicionamiento de los productos de TPD LTDA en la ciudad de Bogotá.
- Crear programas para capacitación e incentivar el grupo de soporte comercial, en manejo y conocimiento de los diferentes productos de la empresa.
- Generar un proceso que guíe a la directiva de TPD en la comercialización de sus productos.

Los principales autores del presente plan estratégico son; Hierbing Roman y Cooper Scott, en el libro “Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia”, y David Fred, en “Conceptos de Administración Estratégica”.

Después de examinar los antecedentes de investigación y de la historia en general, se encuentran tendencias similares en cuanto al manejo de la información, los diagnósticos internos y externos, sobre el concepto y la importancia de la planeación estratégica en las empresas en el sector autopartes, entre otras similitudes que evidentemente se encuentran en la misma línea de investigación para el presente trabajo de grado.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Cámara de la Industria Automotriz de la ANDI, es un grupo de trabajo conformado por las empresas ensambladoras de vehículos y productoras de autopartes, para adelantar actividades y gestiones gremiales que propendan por el desarrollo industrial del sector, según últimas cifras del gobierno (DANE, 2013) en el año 2013 esta industria

contribuyó con el 4% del total de la producción industrial del país, de los cuales, cerca del 0,9% es aportado por la comercialización de autopartes en Colombia.

En el ámbito internacional, según un estudio de la agenda de comercio de México, la producción mundial en 2012 de autopartes alcanzó US\$1.208.267 millones (md) y el consumo mundial US\$1.175.853 (md). El Pacífico asiático participó con 58% de la producción mundial, la Unión Europea con 16%, América del Norte con 14% y América Latina con 5%, según una encuesta realizada por *Metalmecánica Internacional* (Mecanica, 2012), los productores de autopartes de América Latina trabajan a toda marcha para atender la creciente demanda, los cambios y las exigencias de la industria automotriz, de acuerdo con las respuestas recibidas, 73% considera que la situación económica del sector el año pasado fue favorable; de ellos, 61% la califica como buena y 12% como excelente.

La situación en Colombia tiene una característica especial para la industria de las autopartes, el desempeño del sector está ligado al dinamismo que tomen los tratados de libre comercio firmados recientemente.

“Años posteriores al 2012 será mejor la situación para el sector autopartista en Colombia; tras los TLC habrá más comercio y trabajo para la industria”, afirma Alexander Gómez, gerente de Tecmec Colombia.

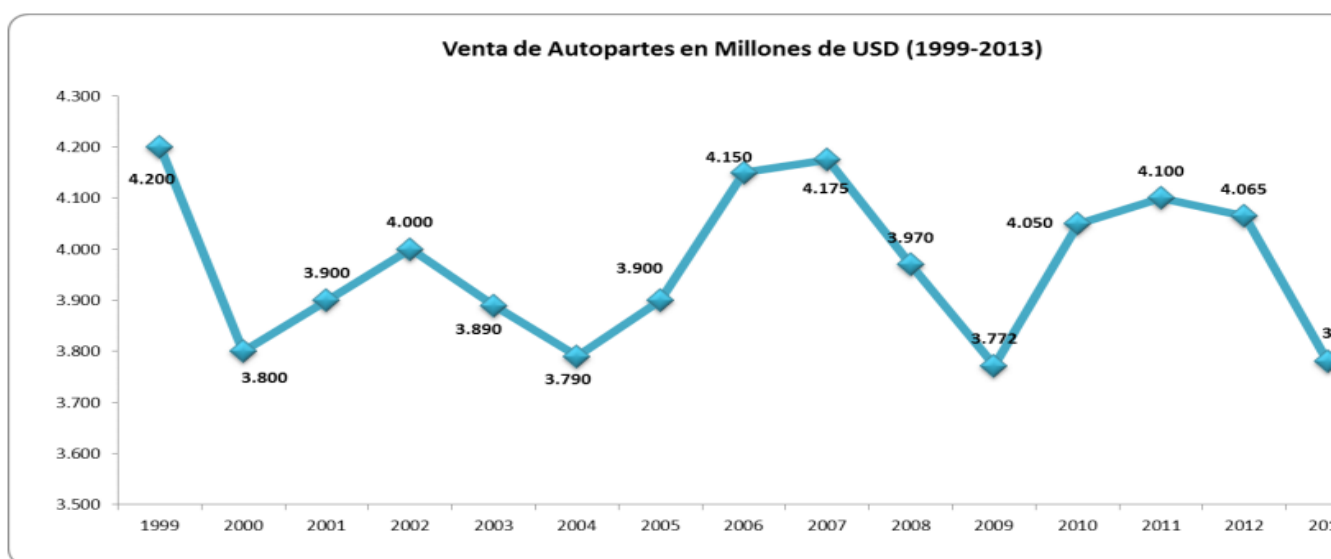
Las empresas del sector de las autopartes dedicadas a la producción y comercialización de lujos para tracto camiones es limitado en Colombia, la mayor parte de las empresas en esta puntual actividad deciden importar los productos, cumplir con la comercialización y según el caso, en las instalaciones de estos, por lo general, estos productos provienen de Norteamérica, Europa y Asia, de acuerdo a Zuloaga “en nuestro país se importan autopartes desde más de cien países alrededor del mundo, siendo los principales orígenes Estados Unidos, España y países asiáticos como Taiwán, China, Japón y Malasia”, el mercado de las partes para vehículos en Colombia está compuesto por producción nacional e importada. De acuerdo con el presidente de Asopartes¹, “actualmente las importaciones representan el 55% del mercado, mientras que la industria nacional aporta el 45% restante”.

El mercado de las autopartes en Colombia enfrenta grandes desafíos, en el cual existen diferentes factores que inciden en el comportamiento de esta industria, como la baja de los precios de los vehículos nuevos, la facilidad de financiación y comercialización de contrabando en el país, en principio el panorama es comprometedor para la industria,

con el incremento en la venta de vehículos de carga, los tratados de libre comercio, medidas como gubernamentales como la chatarrización² y la proliferación de marcas de carros comercializados en el país, sin embargo los resultados no se ven reflejados como se esperaba.

El panorama de las ventas de las autopartes históricamente, independientemente de su fabricación nacional o extranjera ha sido muy variable, a continuación se observan las ventas del sector desde el año 1999.

Tabla 1. Venta de autopartes



Fuente: Asopartes, Departamento de Mercadeo – Luis Manuel Lozano, año 2013.

La problemática del sector de las autopartes va más allá de expectativas generadas por los tratados de libre comercio, o la facilidad en adquirir deuda para la compra de vehículos, es claro que el panorama es un tanto incierto cuando se trata de tratados de libre comercio, sin embargo, de acuerdo con el presidente de Asopartes, “la industria nacional en general se encuentra en un término medio competitivo; sin embargo, se debe tener en cuenta que existen en el mercado productos importados de alta calidad,

² "La Chatarrización es la desintegración física total de los vehículos que han estado operando por más de veinticinco (25) años de antigüedad, mediante el reconocimiento económico a los propietarios" Ministro de Transporte

cuyo precio es menor a los elaborados por empresas nacionales”, lo que supone un reto adicional para la industria colombiana de partes para vehículos.

Tratados de libre comercio

Con los tratados de libre comercio con Chile y el Triángulo Norte (El Salvador, Honduras y Guatemala) Colombia ha salido bien librada, las similitudes en términos de competitividad ha sido una importante base para que los industriales Colombianos vendan sus productos en estos países latinos, en el caso de Canadá, cuyo tratado fue implantado el 11 de agosto del 2011, ha empezado bien, según lo informa Ascolfa³ principalmente gracias a que los altos precios de sus productos permiten que los de producción nacional compitan directamente con ellos, no obstante la balanza se inclina hacia Canadá, cuya tecnología y experiencia en fabricación de autos permite aplicar dicho conocimiento al sector de autopartes en su país.

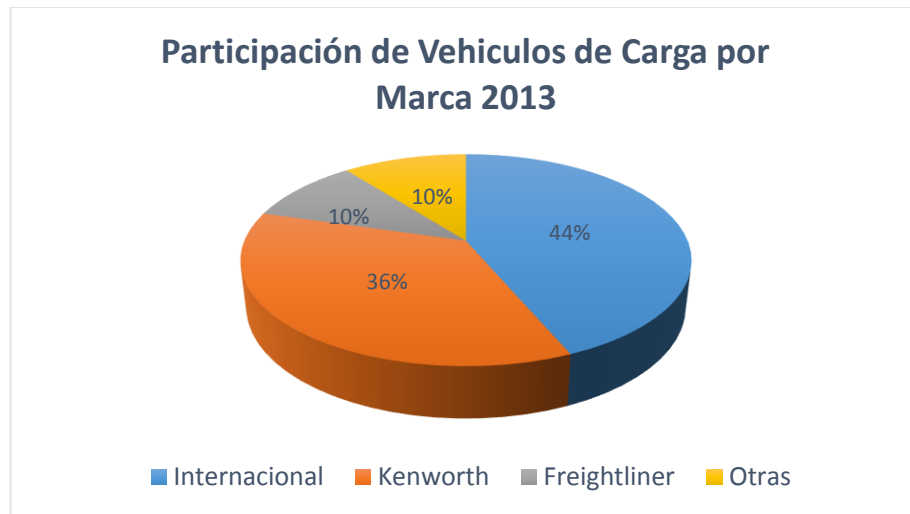
En el caso de Estados Unidos, el 12 de octubre de 2011 el Congreso del país norteamericano aprobó el Acuerdo de tratado de libre comercio con Colombia⁴, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011, el panorama a nivel nacional ha sido fuertemente debatido y el sector de las autopartes no se escapa de dicho panorama, la situación tiene sus pro y contra, por una parte es importante recalcar que la mayor parte de Los vehículos de carga pesada provienen de empresas estadounidenses, entre estas se encuentran; Kenworth, Internacional, Freightliner, Mack, Chevrolet (véase Grafica 1), no obstante, la mayor parte de estas empresas ensamblan en México, según afirma Manuel Barrios, representante de Navistar⁵ para Colombia, por lo que la competencia con autopartes para vehículos de carga pesada provienen principalmente de Estados Unidos y México.

³ Ascolfa (Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes)

⁴ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia; Sitio del Tratado de Libre Comercio Andino – EE.EE del Portal del Estado Colombiano, Official White House Website.

⁵ Navistar – Empresa Norteamericana distribuidora de la Marca Internacional Truck.

Grafica 1 Participación en el mercado de vehículos de carga



Fuente: Elaboración Propia basado en Revista Navistar Company, año 2013.

Por su parte, el presidente de Asopartes en Colombia afirma que las autopartes americanas son costosas y así se supriman sus aranceles, la industria nacional está en capacidad de competir, así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tuvo por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con el ordenamiento jurídico, así mismo, Asopartes afirma que “la industria nacional en general se encuentra en un término medio competitivo; sin embargo, se debe tener en cuenta que existen en el mercado productos importados de alta calidad, cuyo precio es menor a los elaborados por empresas nacionales”, lo que supone un reto adicional para la industria colombiana de partes para vehículos.

En consecuencia de lo planteado en el presente punto, se hace imprescindible diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa “Interpisos” competir en un sector cada vez más competido y globalizado.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Del planteamiento del problema desarrollado en el punto anterior, se deriva la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es el Plan Estratégico para la Empresa Interpisos del Municipio de Tuluá para los años 2015 – 2019?

1.4 SISTEMATIZACIÓN

- **¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Empresa Interpisos?**
- **¿Cuáles son las estrategias adecuadas para la Empresa Interpisos?**
- **¿Cuál es el Plan de Acción, indicadores y recursos requeridos para la implantación de las estrategias?**
- **¿Qué plan de Seguimiento y control se requiere para la puesta en marcha del Plan Estratégico para la Empresa Interpisos?**

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar de un Plan Estratégico para la Empresa Interpisos del Municipio de Tuluá para los años 2015 – 2019

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de Interpisos.**
- **Diseñar estrategias de Planeación para la Empresa Interpisos**
- **Definir el Plan de Acción, indicadores y recursos requeridos para la implantación de las estrategias**
- **Establecer un Plan de Seguimiento y control para la puesta en marcha del Plan Estratégico para la Empresa Interpisos**

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA

El diseño de la planeación estratégica para la empresa Interpisos requiere el uso de herramientas, teorías y conceptos administrativos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados por el proyecto, las teorías y herramientas se enfocan en diferentes áreas de la empresa, tales como mercadeo, producción, finanzas y talento humano, de esta manera, la planeación estratégica demanda la utilización de estos conceptos de tipo administrativo adquiridos durante la carrera administración de empresas.

La planeación estratégica tiene bases teóricas y guías para el proceso de planeación estratégica diferentes autores, entre los pioneros, se encuentran Ansoff (1986) considerado el padre del pensamiento estratégico en la administración, Las cinco (5) Fuerzas Competitivas de Michael Porter, Fred R. David con la evaluación de los factores externos e internos, Dr. Humberto Serna con la elaboración del proceso de gerencia y planeación estratégica descritas en el libro “Gerencia Estratégica, planeación, gestión, teoría y metodología”

El material teórico propuesto por cada autor se convierte para el presente estudio como las herramientas necesarias para guiar el proceso del diseño del plan estratégico de la empresa Interpisos.

El diagnostico estratégico requiere de una percepción y entendimiento de la realidad de la organización, tanto en sus procesos internos como en relación que esta posee con el entorno organizacional o de los factores externos, las teorías humanas, de mercados, de entorno organizacional y de finanzas entre otras, son indispensables para entender la situación actual de la organización, como esta se encuentra tanto financieramente como en su demanda y en otros procesos, así mismo, es importante estar relacionado con conceptos administrativos que permitan entender el lenguaje tanto de la situación de los empleados al interior de la compañía, como del cliente, el cual, a fin de cuentas, es la razón de ser de la empresa.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La planeación estratégica surge como la guía ejecutiva del negocio, que permite mediante análisis del entorno tanto interno como externo, formular estrategias para alcanzar los objetivos que la empresa se plantea, en síntesis, el aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado.

Para lograr los objetivos propuestos por el presente estudio de planeación estratégica, se acude a realizar un diagnóstico estratégico de la empresa en la situación actual, así mismo, se inicia con la investigación de los factores tanto internos como externos de la empresa identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con estimada información se crean las estrategias que permitan alcanzar los objetivos deseados, determinadas estrategias contarán con un plan de acción para su aplicación y con motivos de control de la implementación de las estrategias, se creará un plan de control y seguimiento, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de matrices, cuadros y herramientas de la planeación estratégica aceptadas a nivel mundial por estrategias organizacionales.

La presente investigación se argumenta aplicando la metodología para la planeación estratégica propuesta por el Dr. Humberto Serna, el proceso que presenta el autor cuenta con un diagnóstico estratégico interno y externo, aplicación de estrategias según la posición de la empresa, planes de acción para la ejecución y medición del desempeño.

El tratamiento sugerido por el Profesor Humberto Serna para el diseño de un plan estratégico se encuentra descrito posteriormente en el marco teórico, así mismo es preciso aclarar la utilización de otras metodologías propuestas por autores como Michael Porter en cuanto al estudio de la competitividad de las empresas.

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En el contexto nacional, el sector de autopartes para vehículos de carga pesada se encuentra en un panorama de muchas expectativas, los tratados de libre comercio especialmente con Estados Unidos y Canadá representan un importante desafío para el sector, en donde la mayor parte de los vehículos de carga provienen de dichos

países, este hecho es el mayor detonante para que las empresas del sector de autopartes en Colombia se fortalezcan y mejoren sus procesos para competir con los actuales y futuros socios comerciales de la nación.

La planeación estratégica, se convierte entonces en la gran herramienta del direccionamiento estratégico de la compañía, identificando los factores que representan amenaza y debilidades para ser contrarrestados por las fortalezas y oportunidades de la empresa, en un contexto tan cambiante y complejo al que se enfrentan las empresas con un mercado cada vez más globalizado, con la herramienta se pretende alcanzar objetivos planteados que conduzcan a la empresa a mejorar sus indicadores internos, el servicio al cliente, la organización en la producción, la calidad tanto en el servicio como en el producto, entre otros factores que potencialicen la capacidad de la empresa en responder a su entorno.

El presente estudio para el diseño de un plan estratégico permite exponer las habilidades adquiridas en el programa profesional Administración de Empresas, respondiendo a las necesidades conceptuales, metodológicas y tácticas demandadas por el presente estudio.

Finalmente, la empresa Interpisos desea maximizar su cobertura en departamentos de la región andina, pacífica y cafetera, dicha visión está impregnada casi desde el momento de su creación a principios del año 2011, no obstante, esta debe ser planeada, organizando y mejorando procesos, realizando diagnósticos y creando planes de acción que le permitan a la empresa local competir en diferentes escenarios nacionales.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

La *Planeación Estratégica* algunos autores plantean diversas enunciaciones en diferentes épocas, pero no muy distanciadas la una de la otra. Así, por ejemplo Guillermo Guerra y Alfredo Aguilar Valdés en su libro *La Planificación Estratégica* (1997) citan a versados en la materia como Druker, Ansoff, De la Maza y Aguilar sobre este concepto:

“Es el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroacción () sistemáticamente organizada”* **Peter Druker (1909- 2005)**

“Es un análisis racional de las oportunidades y de los peligros provenientes del medio, de los puntos débiles y fuertes de la empresa y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga los objetivos de la empresa” **Igor Ansoff (1918- 2002)**

“Es la disciplina (técnica administrativa) de cada empresa, ayuda a establecer los criterios de proyección y desarrollo para el establecimiento de estrategias y tácticas a favor de un negocio en particular” **De la Maza y Aguilar (1995)**⁶

Por otra parte el autor Luis Adreni Fuentes y Fuentes cita a **Sierra (1999)** que plantea que la planeación estratégica es *“El proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta opera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y los resultados futuros de la empresa”*⁷

Así mismo, más recientemente (2011), Marianela Armijo, Consultora en el Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública de ILPES/CEPA plantea que *“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”*⁸

* En un sistema o proceso que se regula a sí mismo, acción por la que cada resultado del proceso incide en el conjunto del proceso integrándolo y modificándolo.

⁶ GUERRA G. Y AGUILAR A. *Planificación Estratégica en el Agronegocio*. Editorial Limusa. 1997.

⁷ FUENTES Y FUENTES, Luis Adreni. *Historia planeación*. Guatemala, diciembre 2007.

⁸EUMED. NET. *Encilopedia Virtual. Definición de Planeación Estratégica*.

Origen de la Planeación Estratégica

A pesar de que el concepto de Planeación Estratégica puede ser considerado relativamente nuevo en el ámbito académico y empresarial, este se ha venido desarrollando y aplicando desde tiempos remotos para la consecución de diferentes fines; es así como antes de la era cristiana en la antigua Grecia, Sócrates (470-399 A.C) filósofo clásico, considerado uno de los más grandes de la historia, asemejaba las actividades de un empresario con las de un general estableciendo que quien las ejecutara debidamente tenía que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Por otra parte, el filósofo hindú Baidaba, menos conocido por el mundo occidental pero no de menor importancia, con su libro el *Calila y Dimna* del siglo VI A.C., que llegó a esta parte del territorio gracias a su transcripción del sánscrito al persa, hacía alusión igualmente a la planeación estratégica escribiendo para el rey los principios sobre como gobernar y tratar a sus súbditos, en los cuales debía estudiar el pasado y las razones de su fracaso, estudiar su presente para saber cómo aprovechar las oportunidades y a su vez evitar los contratiempos, y finalmente estudiar el futuro, es decir, el éxito o no que a su juicio cree que tendrá, y emprender esfuerzos para obtener lo deseado e impedir lo perjudicial.

También Aníbal Barca, comúnmente conocido sólo como Aníbal (247-183 A.C) uno de los más grandes estrategas militares de toda la historia, llamado “el padre de la estrategia” y admirado incluso por sus enemigos, en el momento en que planeaba conquistar Roma aplicó el proceso de Planeación Estratégica que en la actualidad pone en práctica cualquier empresa para promover su desarrollo, partió de la definición de la misión de su reino, formuló una a una las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó con sus recursos, diseñó tácticas, proyectos y pasos determinados a seguir.

Poco después, ya en la era cristiana, Nicolás Maquiavelo (1469- 1527), el famoso político, escritor, funcionario público y diplomático italiano, en su libro “*El Príncipe*” publicado en 1532, postula el pensamiento estratégico como la base para la obtención del poder, y la necesidad de llevar a cabo una adecuada planeación y ejecución, pues planteaba que “*Donde hay buena disciplina, hay orden y rara vez falta la buena fortuna*”.

Como es evidente, pasaron muchos años en los que este concepto fue utilizado exclusivamente para fines militares, la conquista de tierras, y el gobierno de los pueblos, esto se debía a que durante estos años las condiciones para las empresas eran óptimas: estabilidad mundial, Ausencia de recesión, bajas tasas de inflación, desempleo, e interés, existencia de materiales, abundancia de agua, etc. ; sólo se vinculó el concepto de estrategia a los negocios después de la primera y segunda

Guerra Mundial cuando cambiaron estas condiciones, como en 1944, cuando John Von Neumann (1903- 1957) y Oscar Morgenstern (1902-1977) publicaron el libro *Theory of Games and economic behavior* (Teoría de los Juegos y conducta económica) en donde “se entiende como “Juego” toda situación conflictiva en donde existe competencia, y en la cual todo *sujeto racional* siempre debe buscar obtener el mayor beneficio posible reduciendo al mínimo las pérdidas o costos para lograrlo, y para ello debe valorar matemáticamente sus decisiones y las posibles estrategias de sus aliados o enemigos, calcular probabilidades, costos, riesgos y así actuar conforme a este cúmulo de posibilidades”⁹.

En el año 1954, Peter Druker (1909- 2005) quien es considerado el mayor filósofo de la administración en el siglo XX planteó que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”¹⁰

En 1962, Alfred Chandler (1918- 2007) el historiador económico que dedicó su vida al estudio de la empresa estableció que la estrategia es “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”¹¹

Finalmente, a mediados de los años sesenta, y más específicamente en el año 1965, surge formalmente el concepto de Planeación Estratégica en el primer libro de estrategia empresarial: *Estrategias Corporativas* del ruso Igor Ansoff (1918- 2002) considerado el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo, quien plantea cuatro opciones para el crecimiento empresarial, las cuales son: 1. La penetración; 2. El desarrollo de mercado; 3. El desarrollo de producto; 4. La diversificación, a través de una matriz bien consolidada, que como lo expresa Francisco Javier Fano¹² lamentablemente ha sido distorsionada por el mundo académico en la actualidad, en un afán por simplificar al máximo sus conceptos, pero que de forma original sin duda alguna sería capaz de resolver los problemas más complejos del mundo empresarial moderno pese a que se originó muchos años atrás.

⁹ EYE IN THE SKY. La verdad científica sobre los juegos de azar. John Von Neumann y la influencia de la teoría de los juegos en las ciencias sociales.

¹⁰ AMAYA AMAYA, JAIRO. Gerencia: Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomás de Aquino. Bogotá: 2005. P. 50.

¹¹ GESTIOPOLIS. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Primera parte. AMADOR POSADAS, Fátima Jackeline. Estrategia y dirección estratégica. Abril 2002.

¹² MEJORA COMPETITIVA. FANO, Francisco Javier. Resucitando a Igor Ansoff. Estrategias de Innovación. Junio 22 de 2012.

Etapas de la Planeación Estratégica

Inicialmente es preciso aclarar que existen diversos modelos referentes a las etapas del proceso de planeación estratégica dependiendo del autor y del punto en el tiempo en que se hayan producido los postulados. A continuación se pueden observar las diferentes guías que han ofrecido los autores en sus respectivos tiempos entre ellos: Ansoff (1986) considerado el padre del pensamiento estratégico en la administración, Hofer y Shendel (1985), Sallenave (1985) y Ogliastri (1992) otros autores versados en la materia de administración y gerencia estratégica. También, en un plano más cercano a lo contemporáneo se encuentra el modelo propuesto por el autor Humberto Serna Gómez (2008) en donde se plantean siete etapas que responden a cada uno de los interrogantes de los cuales se debe partir.

Como se puede observar en la tabla y figura siguientes los modelos cuentan con números y nombres de etapas diferentes, pero guardan una relación en cuanto al procedimiento: **formulación, implantación y evaluación de estrategia**, que es el proceso general planteado por David, Fred R.¹³, profesor y referente de la Administración estratégica, en su libro Conceptos de Administración Estratégica:

En la **formulación** se desarrolla la misión y visión de la empresa, se evalúan las oportunidades y las amenazas externas, las fortalezas y debilidades internas y con base en este compendio se diseñan y escogen las estrategias a seguir.

La **implantación** requiere que la empresa formule objetivos claros y específicos de forma anual, destine recursos y establezca políticas para poner en práctica las estrategias. Uno de los aspectos que más se resalta es el de crear una cultura de venderle el concepto y el nuevo proyecto a los empleados.

La **evaluación** de la estrategia implica que se mida el desempeño y se hagan las correcciones correspondientes.

¹³ FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education de México S.A., 2003, Novena Edición. P. 5-6

Tabla 2 Modelos de Planeación estratégica de Ansoff, Hofer y Schendler, Sallenave y Ogliastri

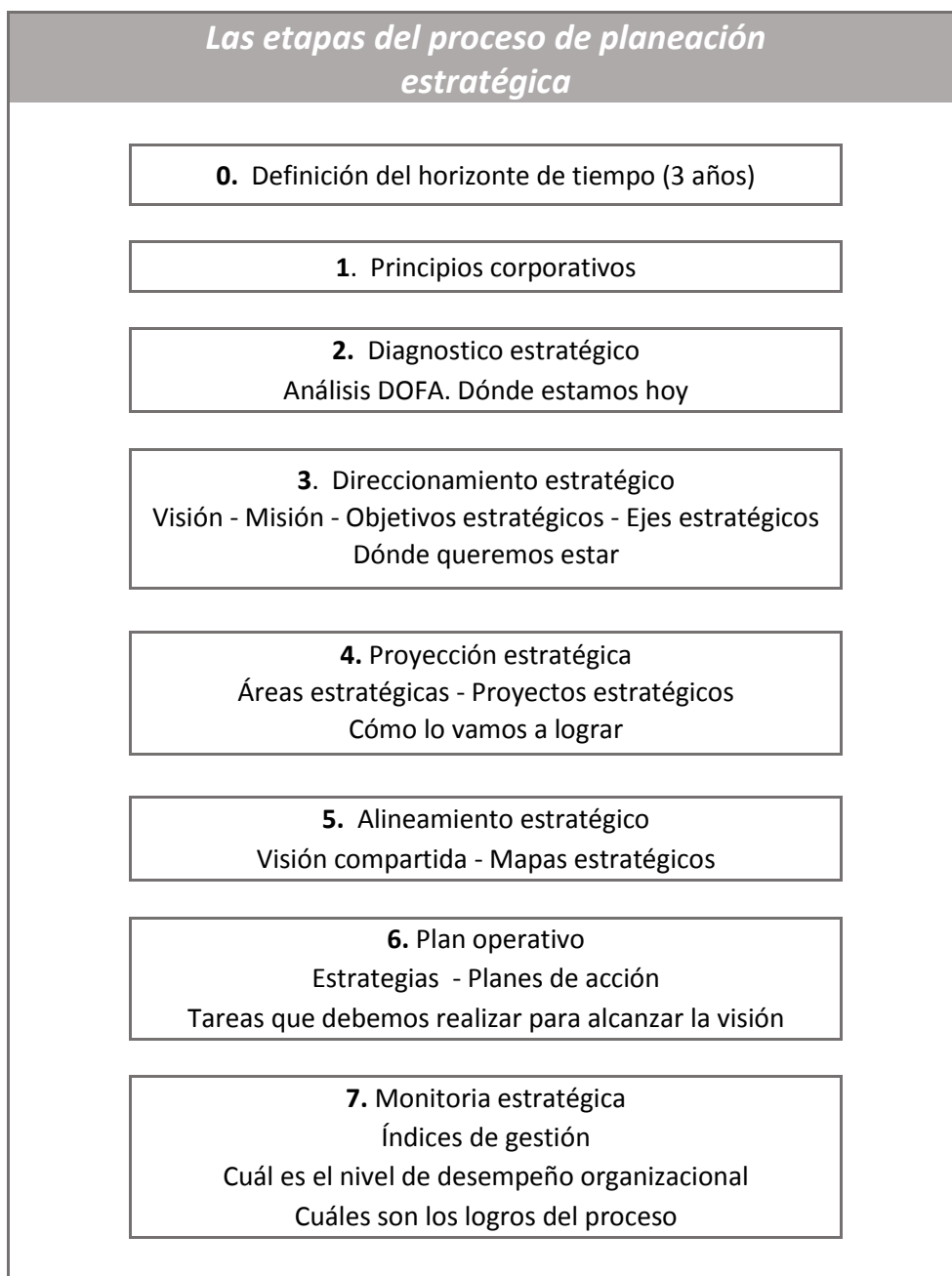
Ansoff (1986)	Hofer y Schendel (1985) Dos modelos para usarse en conjunto	
	<i>Planeación estratégica directa</i>	<i>Planeación estratégica operativa</i>
1. Objetivos 2. Evaluación Interna 3. Evaluación Externa 4. Elección de los componentes de la estrategia a. Producto – mercado b. Vector de crecimiento c. Ventaja competitiva d. Sinergia e. Diversificación o expansión 5. Estrategia administrativa 6. Estrategia financiera 7. Presupuesto	1. Organización para la planeación estratégica 2. Identificación de UEN (unidad estratégica de negocio) 3. Análisis estratégico a. Análisis de cartera de negocios b. Análisis estratégico de brecha c. Identificación y evaluación de opciones para cerrar brechas 4. Decisiones estratégicas 5. Plan de contingencia	1. Organización para la planeación estratégica 2. Importancia de las competencias distintivas 3. Restricciones de la estrategia directiva 4. Análisis estratégico operativo a. Análisis de posición estratégica b. Identificación de oportunidades y amenazas c. Análisis de recursos d. Análisis del ambiente general 5. Decisiones estratégicas: a. Evaluación del proceso de análisis estratégico b. Evaluación de la conveniencia económica de las distintas opciones c. Evaluación de la conveniencia social y políticas de las opciones d. Doble verificación del contenido de la estrategia preferida 6. Plan de contingencia

Sallenave (1985)	Ogliastri (1992)
1. Misión 2. Análisis Interno 3. Análisis Externo 4. Objetivos 5. Análisis estratégico portafolio de sectores	1. Filosofía de la empresa: definición del negocio, misión, productos, mercados y definición de UEN (Unidad Estratégica de Negocio) 2. Formulación de la estrategia a. Análisis externo b. Análisis interno c. Posición estratégica

6. Análisis competitivo (competencia, portafolio de competencia)	d. Objetivos corporativos
7. Decisión estratégica	3. Misión, portafolio actual y futuro de la UEN (Unidad Estratégica de Negocio)
8. Acción empresarial	4. Formulación de la estrategia
	5. Consolidación y compromiso de áreas funcionales
	6. Mismo proceso pero hacia arriba
	7. Consolidación final de las estrategias funcionales de cada negocio
	8. Programas estratégicos
	9. Presupuesto Estratégico

Fuente: Serna, Gloria Miranda, Juan Francisco, Estudio Gerencial Vol. 19, No 89. Experiencias de la planeación organizacional en centros y grupos de investigación, ICESI, Cali – Diciembre 2003.

Grafica 2 Etapas de la Planeación según Serna



Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica, Bogotá D.C. pag. 70.

Beneficios de la Planeación Estratégica

Por lo general se considera que el principal beneficio de la planeación estratégica es la o las estrategias que se construyen para el mejoramiento continuo de la empresa pero realmente los beneficios abarcan todo el proceso que se lleva a cabo para llegar a esta decisión final, puesto que esto le permite a la empresa ser *proactiva*, es decir, tomar la iniciativa para que las cosas sucedan y asumir toda la responsabilidad que esto implica, en lugar de ser reactiva, como la mayoría de las empresas, que actúan o toman decisiones en el momento en que se producen los cambios o conflictos. Así pues, a lo largo del proceso, todos y cada uno de los integrantes de la empresa están implicados y contraen unas obligaciones, lo que permite que se vinculen y tengan mayor *sentido de pertenencia* hacia la compañía y su labor, existe mayor *comunicación e interdependencia* entre departamentos.

Respecto a los **beneficios financieros** las empresas que lleven a cabo una planeación sistemática y que traten de anticiparse a las fluctuaciones internas y externas, estarán menos afectadas por los cambios y por lo tanto, serán más exitosas, productivas y rentables, y lo más importante es que se podrán mantener de esta manera a largo plazo lo que es primordial en la actualidad en un entorno cada vez más competido.

También existen otros beneficios tangibles que son **no financieros** como lo es un mayor entendimiento del entorno, de las amenazas externas, de las estrategias de la competencia y un incremento de la productividad de los empleados.

Así en resumen se pueden establecer los siguientes beneficios:

- *Proactividad*
- *Sentido de pertenencia*
- *Compromiso*
- *Sinergia*
- *Empoderamiento*
- *Creatividad e Innovación*
- *Mayor comunicación e interdependencia*
- *Prevención de problemas o fluctuaciones*
- *Identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades*
- *Clarificación de objetivos*
- *Éxito a largo plazo: productividad y rentabilidad*

Alternativas u opciones estratégicas

En relación a los diferentes cursos de acción que pueden tomar las empresas, Serna (2008)¹⁴ cita a Michel Porter quién enunció diversas clases de estrategias que se pueden observar en la siguiente tabla, y que a su vez se podrían resumir en los siguientes grupos:

- **Estrategias de disuasión:** aquellas que buscan impedir o mitigar los conflictos de los competidores.
- **Estrategias ofensivas:** aquellas que tienen como fin único vencer a la competencia.
- **Estrategias defensivas:** aquellas que se hacen como respuesta a ataques de la competencia.
- **Estrategias de cooperación:** aquellas en donde varias empresas unen esfuerzos para competir de forma más eficaz y eficiente en el entorno.

Tabla 3 Alternativas estratégicas de Michael Porter

<i>Alternativas estratégicas</i>	<i>Centro</i>	<i>Externo o interno</i>	<i>Propósito o función</i>
0. Statu quo	Estabilidad	Interno	Continuar con los productos, mercados actuales, temporales o ciclo de vida del producto.
1. Concentración	Línea única de productos	Interno	Hacer bien las cosas
2. Integración horizontal	Propiedad o controles de los competidores	Externo	Ganar poder en el mercado y obtener economías de la producción a escala.
3. Integración vertical	Transformación centro de costos en centro de beneficios	Externo	Aumentar los beneficios de la producción a escala; reducir la dependencia de proveedores y distribuidores.
4. Diversificación	Ampliación de la línea de productos	Externo o interno	Reducir las presiones competitivas, obtener mayor rentabilidad.
5. Riesgos compartidos	Beneficios complementarios	Externo	Dispensar los riesgos, lograr sinergia.

¹⁴SERNA G., Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C: 3R Editores, 2008. P. 32

6. Atrinchamiento	Reducción de la actividad o de las operaciones		Responder temporalmente a la adversidad de una situación discordante persistente.
7. Despojamiento	Eliminación de aspectos inadecuados	Interno	Realignar los productos, mercados a la organización misma.
8. Liquidación	Igual que el anterior	Interno	Los mismo que 7: la situación normalmente es grave.
9. Innovación	Apoderar de liderazgo	Interno	Tomar iniciativa; ganar posición desde temprano en el ciclo de vida del producto.
10. Alianzas estratégicas	Busca de sinergia	Externo	Unir fuerzas para lograr ventajas competitivas sin perder identidad.

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica, Bogotá D.C. pag. 33

Herramientas para la planeación estratégica

A continuación se pretenden dar a conocer las diferentes herramientas cuantitativas y cualitativas empleadas por las empresas en el proceso de Planeación o gerencia estratégica, específicamente en la primera etapa que consiste en la formulación de la estrategia. Estas herramientas han sido el fruto de la contribución de diversos autores a lo largo de los años, permitiendo que se nutra este método administrativo.

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter: Análisis competitivo

Uno de los principales enfoques que se ha empleado a lo largo de los años para orientar la planeación estratégica corporativa o empresarial en el paso de *Evaluación Externa*, es el planteado en 1980 por el estadounidense Michael Porter (1967-) una de las más grandes autoridades a nivel global de competitividad y estrategia, en su libro *Competitive Strategy: Thechniques for Analyzing Industries and Competitors*. Este consiste en que la empresa debe evaluar sus recursos y objetivos con base en las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y que pueden llegar a influir en ella y de esta manera planificar estrategias favorables para sí misma, para ello debe estar permanentemente informada de su entorno competitivo.

Grafica 3 Fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria, 2008, P. 20

Las cinco (5) Fuerzas Competitivas de Michael Porter y los factores que influyen en cada una de estas y que se deben tener en cuenta para la formulación de una estrategia se presentan a continuación:

1) **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** cuando en una industria hay muchos beneficios y ganancias por explorar rápidamente se incrementan el número de empresas que desean aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado, esto se traduce inmediatamente en que los clientes se repartirán mucho más entre las empresas del sector y se reducirán el número de clientes para cada una.

Factores que influyen:

- **Economías de Escala:** producir en una mayor cantidad permitirá que se reduzca el costo unitario, esto hará que la empresa sea más competitiva y que las empresas nuevas que deseen pertenecer al sector tengan una barrera que es la disponibilidad de capital para producir a gran escala, puesto que no tendrán lugar los pequeños lotes de producción.
- **Curva de Experiencia:** la empresa con un know- how o saber hacer consolidado y adquirido con el tiempo respecto a gestión, producción, tecnología siempre tendrá una ventaja significativa.
- **Ventaja Absoluta en Costos:** las primeras empresas en pertenecer a un sector tienen mayor manejo en cuanto a los costos de materia prima, mano de obra y transporte, lo que sin duda da una ventaja.

- **Diferenciación del producto:** Darle un valor agregado al producto implica inversión en diseño, publicidad, servicio técnico, servicio al cliente, etc., pero la diferenciación con respecto a la competencia es un elemento clave.
- **Acceso a canales de distribución:** en un mercado competido los canales por lo general están ocupados y se deben hacer enormes esfuerzos para hacerse un campo.
- **Identificación de marca:** la recordación de la marca por parte del consumidor debe ser uno de los principales objetivos, obtener credibilidad y confianza, esto ayudará a alcanzar un lugar privilegiado con respecto a la competencia.
- **Barreras gubernamentales:** aquellas empresas que no cumplan con las diferentes normas o leyes establecidas no podrán competir en el mercado: registro de patentes, de licencias, normas de calidad, sanitarias, fitosanitarias, entre otras.
- **Represalias:** un tipo de publicidad agresiva o baja de precios excesiva que pueden tener las empresas más antiguas contra las nuevas empresas para que desistan de la idea de pertenecer al mercado.
- **Inversión necesaria:** la inversión en mercadeo, infraestructura, investigación y desarrollo es una condición para entrar a competir a cualquier mercado.

2) **Rivalidad entre los competidores:** una menor rentabilidad promedio para cada firma puede desembocar en una guerra de precios, aquí es cuando según Porter las empresas deben de asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Factores que influyen:

- **Concentración:** se debe investigar de manera tal que se obtenga un panorama general de la competencia, analizar el número de empresas, sus tamaños, la relación entre precios y empresas por si tienen un oligopolio, y aquellas que tienen el dominio de los precios.
- **Diversidad de Competidores:** la información permitirá estar al tanto de competidores incluso desconocidos o de otros sectores, debido a la tecnología y a el permanente cambio en las necesidades del consumidor.
- **Condiciones de costos:** toda empresa debe cumplir con unos costos fijos y variables, si estos aumentan, aumentará su precio y será menos competitiva.
- **Diferenciación de producto:** se deben orientar todos los esfuerzos en procurar que el producto o servicio ofrecido se destaque en alguna medida para obtener mayores ganancias.
- **Grupos empresariales:** la existencia de más grupos de empresas aumenta la rivalidad.

- **Efectos de demostración:** si se adquiere liderazgo en un mercado, fácilmente se podrá competir en otro.
- **Barreras de salida:** se mantiene la competencia cuando es más difícil para las empresas dejar el sector que pertenecer a él, por cuestión de relaciones contractuales, costos demasiado altos de traslado o activos fijos costos como la planta de producción.

3) ***Poder de negociación de los proveedores:*** la mayor organización o la disminución de los proveedores puede provocar que estos impongan su precio y tamaño de pedido, lo que hará que el mercado o segmento no sea atractivo.

Factores que influyen:

- **Concentración de proveedores:** es necesario identificar si los insumos requeridos son suministrados por muchas o pocas personas.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** dependiendo del volumen de ventas será el volumen de pedido a proveedores.
- **Diferenciación de insumos:** cuando los productos de los proveedores entre si tienen valores agregados.
- **Costos de cambio:** cuando cambiar de proveedor implica altos costos para una empresa se permanece con el mismo, y esto le da cierto poder con el tiempo de aumentar precios o tamaños, lo que es perjudicial para la empresa.
- **Disponibilidad de insumos sustitutos:** en algunas ocasiones se puede reemplazar un insumo por uno similar en cuanto a propiedades y características.
- **Impacto de los insumos:** cuando la materia prima adquirida mejora o empeora la calidad del bien producido.

4) ***Poder de negociación de los compradores:*** un mercado o segmento es más difícil si los compradores se encuentran más organizados, tienen unas exigencias de producto, precio y calidad muy bien definidas.

- **Concentración de los clientes:** se debe identificar cuantas son las personas en promedio que demandan el producto determinado que ofrece la empresa.
- **Volumen de compras:** entre mayor sea la compra del cliente mayor será el volumen de compras a proveedores y de producción.
- **Diferenciación:** los clientes exigen un nivel cada vez mayor de calidad, si no es así aumentará el poder de negociación del cliente.
- **Información acerca del proveedor:** si el cliente tiene más información sobre la procedencia del producto puede comparar habitualmente con la competencia.
- **Identificación de la marca:** el reconocimiento por el cliente se adquiere con la diferenciación.

- **Productos sustitutos:** entre más productos similares existan más puede el consumidor influir sobre el precio.

5) **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** si hay productos similares, con características o propiedades parecidas que puedan reemplazar el propio inmediatamente (reales) o posteriormente (potenciales). Esto afecta continuamente la oferta y la demanda del producto.

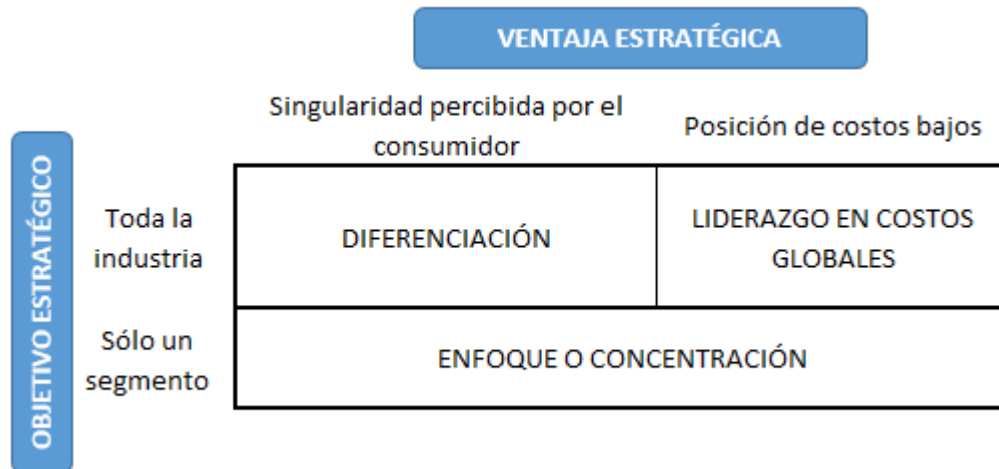
- **Disponibilidad de sustitutos:** si los productos similares son de fácil o difícil acceso.
- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:** si el sustituto tiene un precio competitivo en relación con el ofrecido puede disminuir la demanda y establecer un límite de precios imaginario al consumidor.
- **Nivel percibido de diferenciación del producto:** el cliente se puede inclinar al producto sustituto si percibe mayor diferenciación.
- **Costos de cambio para el cliente:** el cliente no se decidirá por el sustituto si este es más costoso que el común.

A partir de lo anterior cualquier empresa puede analizar las diferentes amenazas que puede tener en el ámbito competitivo y sus respectivos determinantes y tomar diversas decisiones al respecto, pero Michael Porter¹⁵ propone **tres estrategias genéricas** que le permiten a la empresa desempeñarse mejor que sus contrincantes estas son:

- 1) **Liderazgo Global en Costos:** esta estrategia implica que el responsable de la compañía centre toda su atención y esfuerzos en reducir al mínimo los costos fijos y variables, que disminuya la inversión en investigación y mercadeo, sin afectar la calidad del producto, y esto se logra a través de la construcción de infraestructura que permita la producción a gran escala.
- 2) **Diferenciación:** la empresa debe diferenciarse hasta tal punto de ser percibida por el consumidor y por el sector como única. Una empresa puede diferenciarse en muchas dimensiones el diseño, la distribución, las características, la tecnología, el servicio al cliente, etc.
- 3) **Enfoque o Concentración:** se debe escoger un segmento de mercado o un grupo de clientes con unas características y necesidades específicas y tratar de abastecerlo, de cumplir todas sus expectativas, es pues, de esta manera que las estrategias de producción y ventas son mucho más concretas y se vuelven más acertadas.

¹⁵ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. México: Grupo Editorial Patria, 2008, P. 51-56

Tabla 4 Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria, 2008, P. 56

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE): Análisis de la Industria

La MEFE es una herramienta que al igual que la anterior se emplea en el paso de Evaluación Externa allí se puede resumir una gran cantidad de información de carácter económica, social, política, legal, cultural, demográfica, tecnológica, ambiental y competitiva, y con base en esta se derivan las oportunidades y amenazas para la empresa en relación al entorno externo. La realización de esta matriz consta de cinco pasos que se enumeran a continuación:

1. Se debe realizar una lista de oportunidades y amenazas que incidan sobre el sector en el que se encuentra inmersa la empresa, deben ser aproximadamente entre 10 y 20 factores, escritos de forma específica y clara.
2. Posteriormente se debe asignar un valor que varíe entre 0,1 (muy importante) y 0,0 (sin importancia) dependiendo de si son grandes o pequeñas oportunidades y amenazas, y al sumar todos los valores el total debe ser de 1,0.
3. Después se debe asignar una clasificación a cada factor de uno a cuatro dependiendo de cómo las estrategias actuales de la empresa estén respondiendo a cada uno de los factores del sector, en donde: 4 es excelente, 3 es por encima del promedio, 2 es nivel promedio, y 1 es deficiente.

4. Una vez realizado lo anterior se debe multiplicar el valor asignado por la clasificación asignada, para obtener un valor ponderado.
5. Finalmente se suman todos los valores ponderados de cada factor y se obtiene el valor ponderado de la empresa.

El mayor valor ponderado que puede obtener una empresa es de 4.0 y el menor de 1.0, así si la empresa tiene como resultado un 4.0 es porque responde de manera óptima a las oportunidades y amenazas del entorno y si tiene un 1.0 es porque ocurre todo lo contrario, así un término intermedio sería de 2,5, que quiere decir q se encuentra dentro del promedio de las empresas del sector lo cual no es ni positivo ni negativo.

Un ejemplo de esta matriz se puede observar a continuación para una antigua empresa estadounidense UST. Inc. absorbida en 2009 por Altria, del sector del Tabaco.

Tabla 5 Matriz EFE para la antigua UST. Inc

Factor Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades	0,1	3	0,30
Abrirse a nuevos mercados geográficos			
Ampliar la línea de productos para satisfacer una gama más amplia de necesidades	0,08	3	0,24
La apertura de procesos licitatorios en las ruedas de negocios	0,06	1	0,06
Liderazgo del mercado reconocido	0,20	2	0,40
Implementar un departamento de servicio técnico	0,10	3	0,30
Amenazas	0,10	2	0,20
Compra directa de importación a través de C.V.G Internacional u otras importadoras			
Cambios adversos de las tasas de cambio de divisas y políticas comerciales de los gobiernos	0,05	1	0,05
Un creciente poder de negociación de los clientes	0,08	2	0,16
Alto período de pagos por parte de las empresas básicas	0,10	2	0,20
Pérdida de ventas debido a marcas sustitutas	0,08	2	0,16
Normativas legales que prohíben la selección de la marca	0,05	1	0,05
Total			2,12

Fuente: FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education de México S.A., Novena Edición. 2003. P. 111.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite al estratega hacer un perfil de su competencia y compararlos entre sí: identificar a sus principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades respecto a los *factores más importantes para el éxito* que incluyen tanto *aspectos internos como externos*. Se asignan valores y clasificaciones al igual que en la Matriz EFE con los mismos números e intervalos y finalmente se comparan los resultados. A continuación se presenta un ejemplo de esta matriz con tres empresas de cuidado personal altamente reconocidas, estableciéndose unos factores específicos para su éxito, pero otros factores podrían ser: “la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución, las ventajas de marca o patente registrada, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de producción, la experiencia, las relaciones sindicales, los adelantos tecnológicos y la habilidad en el comercio electrónico”¹⁶

Tabla 6 Matriz de Perfil del sector cuidado personal

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AVON			L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

Nota: 1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2) Según indica el puntaje de valor total de 2.8, el competidor tres es más débil. 3) Para simplificar, sólo se incluyen ocho factores importantes para el éxito; éstos son muy pocos en realidad.

Fuente: FRED R., David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education de México S.A., Novena Edición. 2003. P. 112.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

La MEFI es una herramienta analítica de formulación de estrategia que condensa y evalúa las debilidades y fortalezas más significativas de una empresa en su *estructura interna* y su respectiva interacción, abarca: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. La construcción de esta matriz se realiza exactamente con los mismos cinco pasos enumerados y explicados con anterioridad para la Matriz EFE, su diferencia radica en que los factores a evaluar corresponden a los de la empresa en lugar a los del sector y que estos son de carácter interno. A

¹⁶ Op, Cit. FRED R., David. P. 112.

continuación se presenta un ejemplo de una corporación de juegos de azar de las Vegas, Estados Unidos, donde se presenta que a nivel interno esta empresa está un poco por encima del promedio en los aspectos evaluados.

Grafica 4 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

Fuente: FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education de México S.A., Novena Edición. 2003. P. 151.

Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

La Matriz DOFA, también conocida como Matriz FODA, ya que existe un diferente punto de vista entre los autores respecto al orden de los elementos que conforman la sigla, anteriormente se partía de las debilidades y más recientemente se ha argumentado la necesidad de partir de las fortalezas de la empresa, pero independientemente de su orden, los elementos de esta herramienta estratégica son los mismos, y están destinados a generar cuatro tipos de estrategias: FO, DA, FA y DA. En primer lugar las estrategias FO están orientadas a aprovechar las oportunidades externas; en segundo lugar, las estrategias DA tienen como fin superar las debilidades internas de la empresa; en tercer lugar las estrategias buscan FA evitar por completo o reducir las amenazas externas y por último las estrategias DA se diseñan para reducir las debilidades internas y enfrentar las amenazas externas. Se puede hacer una matriz sencilla DOFA que normalmente consta de cuatro cuadrantes o una más compleja FODA que incluye las

estrategias que consta de nueve cuadrantes dejando siempre el primero en blanco, ambas opciones se encuentran a continuación.

Grafica 5 Modelo matriz DOFA

	Positivo	Negativo
Origen Interno	F ortalezas	D ebilidades
Origen Externo	O portunidades	A menazas

Fuente: *Dirigiendopymes.blogspot.com*. CARRETO, Julio. Matriz DOFA y análisis PEST. 2009

Grafica 6 Matriz DOFA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	1.		1.		
	2.		2.		
	3.		3.		
	4.		4.		
	5.	Hacer lista	5.	Hacer lista	
	6.	de fortalezas	6.	de debilidades	
	7.		7.		
	8.		8.		
	9.		9.		
	10.		10.		
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
4.		4.		4.	
5.	Hacer lista	5.	Usar las fortalezas	5.	Minimizar debilidades
6.	de oportunidades	6.	para aprovechar	6.	aprovechando
7.		7.	oportunidades	7.	oportunidades
8.		8.		8.	
9.		9.		9.	
10.		10.		10.	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
4.		4.	Usar fortalezas para	4.	Minimizar las
5.	Hacer lista	5.	evitar o reducir el	5.	debilidades
6.	de amenazas	6.	impacto de las	6.	y evitar
7.		7.	amenazas	7.	amenazas
8.		8.		8.	
9.		9.		9.	
10.		10.		10.	

Fuente: *Dirigiendopymes.blogspot.com*. CARRETO, Julio. Matriz DOFA y análisis PEST. 2009.

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Esta herramienta estratégica de acuerdo a lo planteado por David Fred R. (2003)¹⁷ contiene un análisis tanto interno como externo de la empresa, ya que consta de dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los determinantes de la posición estratégica de una empresa. De acuerdo al análisis de estos factores se establece finalmente cual debe ser la estrategia más adecuada para la empresa evaluada, que se puede encontrar en uno de los siguientes cuadrantes:

Cuadrante Intensivo: la empresa se encuentra en una posición excelente para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, por lo cual puede hacer uso de cualquiera de las estrategias que comprenden los demás cuadrantes de acuerdo a su situación específica.

Cuadrante Conservador: en la cual la empresa debe permanecer cerca de sus capacidades básicas y no afrontar riesgos excesivos, para ello están opciones como: la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación.

Cuadrante Defensivo: la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, entre las estrategias relacionadas están: el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación.

Cuadrante Competitivo: se deben asumir estrategias competitivas, como la integración hacia atrás (aumentar el control sobre los proveedores) y hacia adelante (expansión rápida a través de franquicias), horizontal (vender un mismo producto en diferentes mercados), la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Para realizar la Matriz PEEA se debe hacer lo siguiente:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las dimensiones FF, VC, EA, y FI.
2. A cada una de las variables que integren FF y FI asignarles un número que varíe entre +1 (peor) y +6 (mejor), y a aquellas que integren EA y VC un número entre -1 (mejor) y -6 (peor).
3. Sumar todos los valores de las variables y dividirlo entre el número de variables para un promedio.
4. Colocar el puntaje promedio de cada dimensión en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los puntajes de X y colocar el punto resultante en X, y lo mismo con Y. Registrando la intersección del nuevo punto XY.

¹⁷ Op, Cit. FRED R., David. P.204-205

6. Trazar un vector direccional desde el origen que pase a través del punto XY.

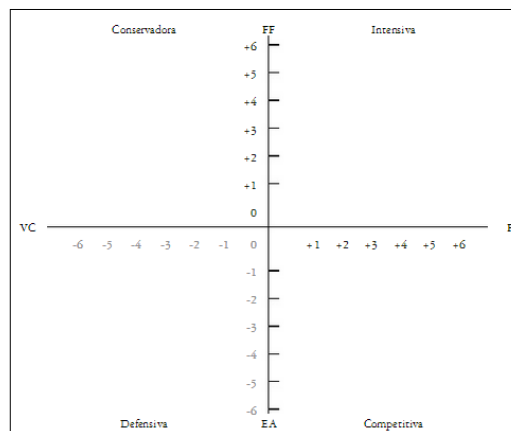
Una vez realizado lo anterior el vector indicara un cuadrante, y este, a su vez la respectiva estrategia.

Grafica 7 Factores que integran ejes de la matriz PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variación de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barreras de ingreso al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza industrial (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad del capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: FRED R., David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education de México S.A., Novena Edición. 2003. P. 206

Grafica 8 Matriz PEEA



Fuente: FRED R., David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education de México S.A., Novena Edición. 2003. P. 205

Matriz Interna- Externa (I-E)

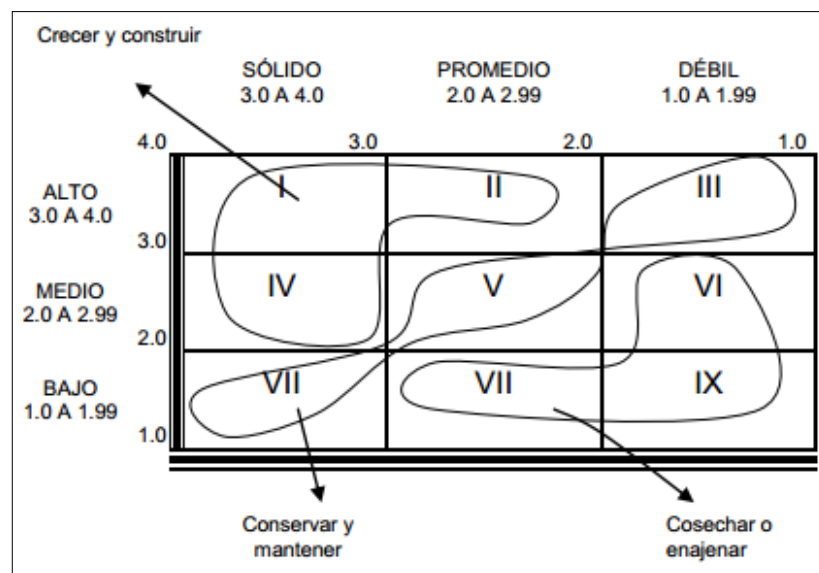
Esta herramienta permite recopilar un mayor cúmulo de información, permitiendo una evaluación global de la empresa: interna y externa. Para ello se hace uso de las matrices EFI y EFE, y más específicamente de los resultados cuantitativos o numéricos obtenidos (valores ponderados) y se condensan en una gráfica para facilitar el análisis de la información.

De esta manera la Matriz I-E consta de dos planos X y Y, en el eje X se deben colocar los valores ponderados obtenidos en la matriz EFI y en el eje Y, se deben colocar los valores ponderados obtenidos en la matriz EFE. En el eje X un resultado entre 1,0 y 1,99 implica una posición débil de la empresa, entre 2,0 y 2,99 una promedio y entre 3,0 y 4,0 una fuerte. Al igual que en el eje Y, a diferencia de q se evalúa la posición externa de la empresa.

Dependiendo de los planos que se abarquen se pueden asumir diferentes estrategias:

1. Planos I, II o IV, la estrategia es “crecer y construir”.
2. Planos III, V o VII, la estrategia es “retener y mantener”
3. Planos VI, VIII o IX, la estrategia es “ cosechar o desinvertir”

Grafica 9 Matriz I-E



Fuente: David, Fred R. (2003:213). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. Editorial Prentice Hall. México

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de que el presente proyecto sea comprendido con facilidad y en su totalidad, se expondrán a continuación los términos claves que lo enmarcan:

Concepto de Planeación

Para llegar a un concepto global y objetivo del concepto en su totalidad, se presentarán las respectivas definiciones de la palabra *Planeación* o planeamiento según la Real Academia de la Lengua Española¹⁸ consiste en la “Acción y efecto de planear o trazar un plan”. Por otra parte, la palabra planear en sus orígenes proviene del latín *planus*, *plana*, *planum*, cuyo significado es llano, plano, que normalmente hace referencia a una representación esquemática en dos dimensiones y a una determinada escala de un terreno o construcción, que no está muy lejos de lo que es un *plan* o *proyecto* en sí mismo. Así podría concluirse que la planeación es el proceso de proyectar una tarea teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos, es diseñar un bosquejo de los pasos a seguir para alcanzar un propósito específico, tal como se hace en un plano arquitectónico.

En segundo lugar, la palabra *Estratégica*, según la RAE que quiere decir que tiene o demuestra estrategia, que es a su vez, el arte o traza para dirigir un asunto, pero también y como primer significado de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares, y esto se debe a que etimológicamente la palabra estrategia viene del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, su significado es el arte de dirigir las operaciones militares. Como es evidente el término originalmente hace alusión principalmente a la guerra pero con el transcurso de los años se le ha dado una perspectiva diferente más enfocada al crecimiento, el progreso empresarial, los negocios y el bienestar general, y en la actualidad, estrategia se podría decir que consiste en el plan ideado para dirigir un asunto a través de unas reglas determinadas que aseguran una decisión adecuada en cada paso.

Diseño: actividad creativa que tiene por fin proyectar objetos que sean útiles. Proyecto o plan. Según Gui Bonsiepe es “Hacer disponible un objeto para una acción eficaz”.

Plan: se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla o encauzarla.

Planeación o Dirección Estratégica: se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una

¹⁸ RAE. Real Academia de la Lengua Española. Diccionario Usual. Planeación

empresa lograr sus objetivos. Ambos términos se emplean normalmente como sinónimos en el mundo de negocios y el ámbito académico. (Fred R. David, 2003).

Mejoramiento: Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor. Ponerse en lugar o grado ventajoso respecto del que antes se tenía. Es cambiar algo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Normalmente se hace referencia al Mejoramiento Continuo (Kaizen) que consiste en contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Competitividad: La competitividad consiste en diferenciarse por la productividad, la calidad, las habilidades, las cualidades, la capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar al cliente, sea interno o externo, con los bienes y/o servicios ofrecidos. (Michael Porter, 2005)

Autopartes: Pieza o conjunto de piezas que intervienen en el armado o ensamblaje de un vehículo.

ANDI (Asociación Nacional de Industriales): La actual Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, es el gremio económico más representativo de la plataforma productiva colombiana, con el fin de participar con un criterio unificado en la política económica del país.

Asopartes (Asociación del sector automotriz y sus partes): es un órgano técnico, consultivo y asesor que busca el bienestar social, cultural y empresarial de sus asociados y del gremio en general, y asegurar que sus necesidades sean escuchadas ante las autoridades gubernamentales.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo de grado se realizará en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca, en el período de tiempo comprendido entre Agosto y Diciembre de 2014. Es preciso destacar igualmente, que se pretende que el plan estratégico diseñado tenga impacto en las ciudades de Tuluá, Medellín y Bogotá D.C, respectivamente.

4.4 MARCO LEGAL

La planeación estratégica es una herramienta que está ligada a la competitividad de la empresa, en consideración a esto, la administración y la gerencia de toda compañía deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen al direccionamiento estratégico de la organización.

En Colombia, el sector de autopartes se encuentra en el gremio colombiano de autopartes llamado Acolfa, dicho gremio es el puente que uno a los empresarios del sector con el gobierno, durante los últimos años, ha creado resoluciones, leyes y normas para dinamizar, integrar, regular y direccionar las empresas del sector de autopartes

Entre las resoluciones que enmarcan la gestión de Acolfa y el gobierno nacional se encuentran:

- Resolución 150 Decreto 2910 de diciembre de 2013 correspondiente al programa de fomento de la industria.
- Resolución 323 y 3477 del Decreto 2910 que establecen requisitos de origen y programas de fomento industrial.

El Decreto 2910, celebrado en el mes de Diciembre, realizado por el ministerio de industria y comercio y Acolfa, con el fin de fortalecer y dinamizar la producción de autopartes y vehículos para mejorar los niveles de competitividad y productividad de la industria del país decreto que:

“Artículo 1. Objeto. El presente Decreto tiene por objeto establecer un Programa de Fomento para la Industria Automotriz como un instrumento dirigido a las personas jurídicas que fabrican los bienes contenidos en las subpártidas arancelarias indicadas en el artículo 4 del presente Decreto, mediante el cual se autoriza al beneficiario del Programa, a importar con franquicia o exoneración del gravamen arancelario, las mercancías o bienes contenidos en las subpartidas arancelarias señaladas en el artículo 20 ibídem, con el compromiso de incorporarlos en la producción de vehículos o autopartes para la venta en el mercado nacional o externo.”

Dicho artículo fue tomado de la página oficial de Acolfa (Acolfa.org, 2013), donde además reposan decretos anteriores y las últimas actualizaciones.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se va a desarrollar a lo largo del trabajo es **Descriptiva**, también denominada **Investigación Diagnóstica**, puesto que se pretende hacer un bosquejo de la situación actual de la empresa Interpisos respecto a los factores tanto internos como externos que inciden sobre esta, y las características que la componen, mediante la recolección, clasificación, orden y selección de la información, y una vez realizado lo anterior identificar la relación entre variables, definir la o las estrategias y realizar predicciones a partir de todo lo concluido en el proceso. Lo anterior debido a que este tipo de investigación busca caracterizar el fenómeno o situación a través de la recopilación de datos, y a partir de esto llegar a generalizaciones significativas que aporten al conocimiento.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado será el analítico, se pretende evaluar y analizar las diversas variables tanto cuantitativas como cualitativas relacionadas con la empresa a través de las diferentes matrices (EFE, EFI, DOFA, PEEA) y llegar a una conclusión que permita diseñar un plan estratégico adecuado y efectivo.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias

Los recursos primarios que se pretenden utilizar (duque, s.f.) son **la observación o el registro narrativo y la encuesta**, para recopilar información nueva y original acerca de la propia empresa sobre fuerza de ventas, administración, producción u otra variable en particular; información sobre nuevos productos, ventas, gastos en publicidad o

estrategias de promoción de la competencia; así como la opinión actual del cliente y sus necesidades respecto al producto y el servicio.

Fuentes Secundarias

Los recursos secundarios que se emplearán son la información interna de la empresa procesada con anterioridad referente a informes de mercadeo, contables, económicos-financieros, producción, etc.; así como datos comerciales de firmas especializadas, informes de carácter público que provea la competencia, publicaciones gubernamentales y publicaciones de periódicos, revistas, enciclopedias y libros tanto virtuales como físicos, buscando la mayor precisión y credibilidad.

6. *CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INTERPISOS*

6.1 RAZÓN SOCIAL

La empresa Interpisos Truck, se encuentra registrada en la cámara de comercio del municipio de Tuluá – Valle del cauca, con la matricula mercantil número 79870-1, suscrita bajo la modalidad de régimen simplificado con actividad comercial de fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios de lujos para vehículos automotores.

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Las empresas en Colombia que tienen por actividad económica la fabricación y comercialización de autopartes y accesorios de lujo para vehículos, se encuentran agremiadas y tienen constituida la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (Acolfa) cuyo objetivo es fortalecer el desarrollo de la industria automotriz, generando mayor valor agregado en cada uno de los productos y procesos, a fin de lograr de manera permanente una mayor competitividad. El sector al que pertenece la empresa es amplio, en él se encuentran constituidos grandes empresas ensambladoras de automotores como sofasa y colmotores, hasta micro y pequeñas empresas productoras de lujos para vehículos y prestadores de servicios de instalación, también hace parte de este sector la fabricación de autopartes de vehículos particulares pequeños, como motos y carros, hasta grandes vehículos públicos como volquetas, buses y tracto camiones, otras actividades de las empresas del sector de análisis, van desde la fabricación de partes para motores, como pistones y cajas, hasta la elaboración de pequeños lujos y accesorios para vehículos como espejos, luces y alfombras.

El sector de autopartes en Colombia, dado su extensa gama de ofertas y diferentes características de las empresas, se puede segmentar según el mercado que atienden y los productos que ofrece, en el caso de Interpisos, empresa que se dedica a la fabricación de lujos para vehículos de carga pesada, principalmente de tractomulas, el segmento del sector de autopartes al que pertenece tiene como principal cliente objetivo los vehículos de carga pesada, en el que se encuentran las tractomulas, camiones y volquetas, otra característica es la oferta de productos, en este aspecto, el segmento en el que se ubica la empresa es el de producción, a menor escala, de lujos y accesorios para vehículos.

En conclusión, el micro sector de autopartes en el que se encuentra Interpisos es el de empresas que producen o comercializan accesorios y lujos para vehículos de carga pesada, las características, es que tienden a ser empresas pequeñas, la empresa más grande identificada es Tracto laser, otra características es que se ubican en las principales ciudades del país, Cali, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla y Bogotá, siendo esta ultima la más influyente, por otra partes, las empresas del sector autopartes tienden a realizar más procesos de comercialización y servicio de instalación.

6.3 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

6.3.1 Reseña historia

Interpisos, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de autopartes para vehículos de carga pesada en Colombia, su historia inicia con un emprendimiento para el estudio de madera ecológica a partir de la guadua, este proyecto se convirtió en el sueño de la familia Niño Salazar, creyendo firmemente que la próxima madera del futuro provendría de los renovables cultivos de guadua que crecen en el departamento del Valle del Cauca y alrededores, dicho emprendimiento tuvo una fase de investigación y desarrollo que duro aproximadamente 3 años, en dicho lapso de tiempo se investigaron temas de resistencia de materiales en diferentes ambientes.

El proyecto de la madera ecológica, liderada principalmente por el señor Diego Fernando Niño y el Ingeniero Jaime Ossa, paso de la fase de investigación y desarrollo, a una planta piloto de producción, después de ello, paso a una escala más grande, la idea era crear la planta de procesamiento más innovadora de Colombia, el proyecto estuvo entre los mejores de la región pacifica según la Pontificia Universidad Javeriana, sin duda alguna parecía prometedor, pero dos factores impidieron su puesta en marcha: la falta de inversión de capital, pese a la intensa labor de búsqueda de un inversionista y la entrada al mercado de un producto similar con un precio muy por debajo del ofertado.

El anterior intento fallido de crear empresa fue en realidad un detonante para seguir innovando, con la experiencia en fabricación de materiales de alta resistencia y la experiencia del señor Diego en el manejo de vehículos de carga pesada, se logró identificar una necesidad en estos vehículos, el calor por transferencia del motor a la cabina en las tracto mulas hace que se alcancen altas temperaturas cuando se maneja durante más de dos horas, la solución ideada para este problema fue sencilla para ser un problema complejo; en el mes de febrero del año 2011 se fabricó una pieza

interpuesta en la cabina, compuesta de madera contrachapada, una película de espuma y lamina, inicialmente se creó un prototipo, el cual se probó en una tracto mula marca Eagle de International, la prueba resulto siendo bien recibida por los conductores, se logró disminuir el calor en cerca del 55%, además de ello, se empezaron a hacer pedidos cuando aún no se tenía la producción totalmente establecida.

Durante el año 2011 se fabricaron unidades a partir del primer prototipo, la producción se realizó en las antiguas instalaciones del anterior emprendimiento, en unas bodegas en la zona rural de San pedro (Valle), se vendía el producto para vehículos de la ciudad de Cali y Palmira, hasta finales del 2012.

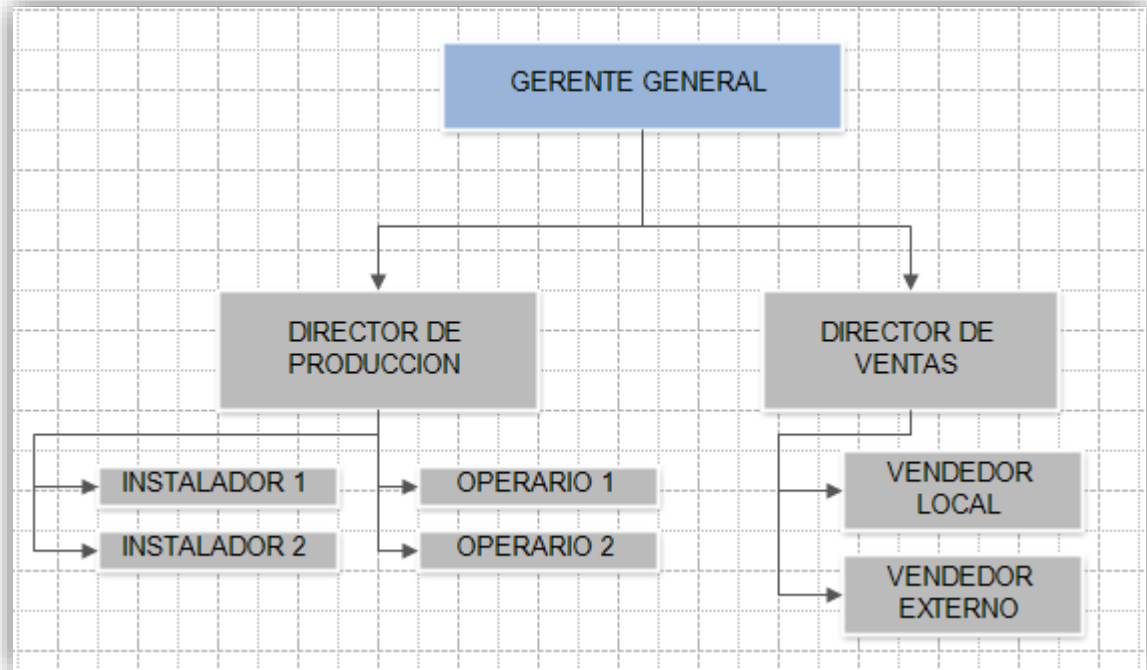
En el año 2013 se decidió mejorar el producto tanto estética como estructuralmente, la investigación duro aproximadamente 6 meses, el objetivo era prolongar la vida útil del piso termo acústico de 1 año a 3 años, además de mejorar su aspecto por uno más estético y de lujo, la intervención dio como resultado el cambio de material por uno más resistente, estético y de mejor respuesta a las altas temperaturas.

Durante el 2014 la empresa atiende la ciudad de Cali y Medellín con servicio de domicilio en instalación de los pisos termo acústico, así mismo decide fabricar otras partes de lujo para la cabina y comercializar otros accesorios.

6.3.2 Organigrama Actual

La MiPyme Interpisos cuenta con 8 colaboradores Directos y 6 Indirectos, a continuación se presenta la ilustración del organigrama actual de la empresa, el cual fue elaborado en un plan de acción a finales del año 2013.

Grafica 10 Organigrama



Fuente: Plan de Acción Interpisos 2012

6.3.3 Misión Actual

Interpisos tiene como misión producir y comercializar autopartes para vehículos de carga pesada que permitan mejorar la calidad de vida de los conductores al interior de la cabina, busca mejorar las condiciones físicas y estéticas produciendo accesorios que van acorde a las necesidades de los motoristas.

6.3.4 Visión Actual

Interpisos se convertirá en empresa líder en el mercado Colombiano de accesorios para las cabinas de los vehículos de carga pesada, especializándose en productos de calidad para el confort de los tripulantes de estos vehículos, así mismo de ampliar la cobertura de operación en las principales ciudades del país.

6.3.5 Objetivos Actuales

Según el plan de acción planteado en el año 2013, describe los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas durante el primer semestre del año 2014 en un 20%.
- Producir nuevos accesorios para ampliar el portafolio de productos.
- Incrementar la cobertura a la ciudad de Medellín.

Es preciso resaltar que se trata de un plan de acción con horizonte de tiempo de 1 año, así mismo, no está soportado en estudios del ambiente interno y externo de la organización.

6.3.6 Ubicación Geográfica

Interpisos cuenta con dos sedes de punto de venta e instalación, están equipadas de herramientas para la adaptación de los diferentes accesorios, los puntos se encuentran en Tuluá y Medellín.

Sede Tuluá: Zona Industrial Bastilla, cra 27 c 42-44.

Sede Medellín: Avenida las Vegas Calle 76DS.

6.3.7 Productos y Servicios

Grafica 11 Imagen Interpisos



Fuente: Información Interpisos.

Interpisos es una empresa productora y comercializadora de accesorios para vehículos de carga pesada, el producto icono y el cual fue el detonador de la constitución de la empresa es el piso termo acústico, así mismo se empezaron a desarrollar nuevos productos con características similares y con el mismo objetivo, satisfacer una necesidad en específico y mejorar la apariencia de la cabina de los grandes automotores en Colombia. A continuación se presentan los productos que la empresa ofrece:

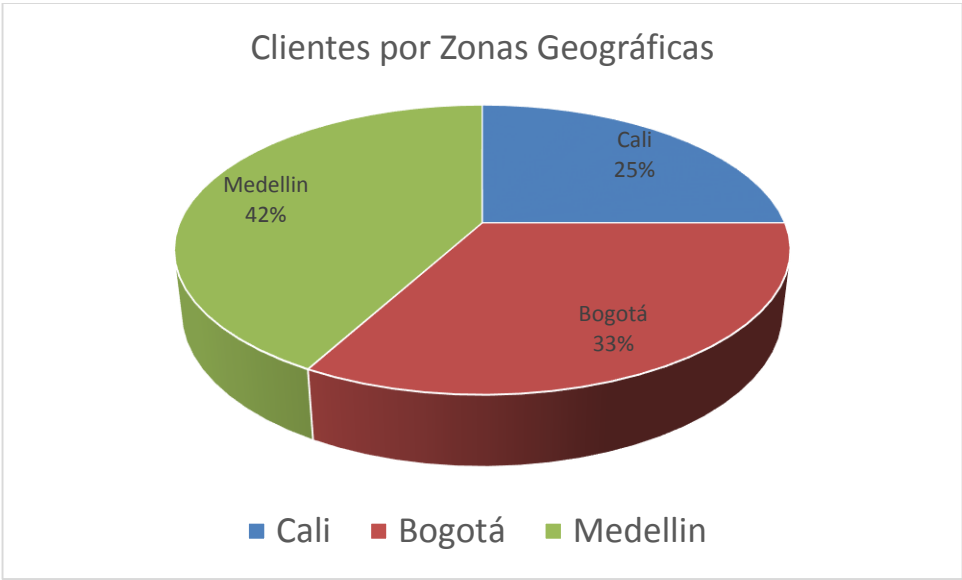
- Pisos Termo-acústicos.
- Perfiles de Madera.
- Accesorios en acero inoxidable.
- Forros en tela, cuero y material sintético.
- Accesorios de lujo para panel de control.

La empresa también cuenta con el servicio de instalación de cada uno de los productos que fabrica y/o comercializa, es válido resaltar que la empresa fabrica los dos primeros productos de la lista, los demás son comprados a un distribuidor nacional, el servicio de instalación se presta por parte del personal capacitado de la empresa y tiene costos adicionales dependiendo de las características del vehículo.

6.3.8 Clientes

Los clientes de la empresa tienen una característica especial, dado que los productos están dirigidos a los conductores de tracto camiones y sus dueños, estos no poseen un domicilio establecido, sus operaciones en su mayoría se extienden por todo el territorio nacional, no obstante, con información histórica de las ventas de la empresa, se puede determinar 3 principales zonas del país de las cuales provienen los clientes de la empresa, a continuación se presenta la gráfica “Clientes por Zonas Geográficas” para ilustrar la información.

Grafica 12 Clientes por Zonas



Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de acción Interpisos 2013

Con la anterior ilustración es evidente indicar que Medellín y Bogotá son las ciudades de donde provienen la mayor parte de clientes, para el caso de Medellín, la empresa

cuenta con una sede en dicha ciudad, este punto de venta se encarga de la comercialización directa del producto así como de la instalación de los mismos, para el caso de la ciudad de Bogotá, la empresa no cuenta con sede, no obstante, se realiza un acuerdo para que los conductores se programen en una fecha y hora determinadas para la instalación de los productos en la sede Tuluá o Medellín, según sea el caso.

Interpisos actualmente tiene un contrato con la empresa Urimar, la cual tiene su sede principal en la ciudad de Medellín, esta organización cuenta con 152 tractocamiones que operan en todo el territorio nacional, es reconocida en el gremio de los transportadores por tener los mejores tractocamiones en Colombia, tanto por su mantenimiento como por los lujos que los caracterizan. Este es el único contrato de Interpisos con una organización de transportes, los demos clientes son terceros¹⁹ en el transporte nacional.

6.4 DIAGNOSTICO INTERNO

La información extraída de la empresa Interpisos se realizó durante el segundo semestre del año 2014, en el municipio de Tuluá (Valle) y la ciudad de Medellín. Los canalizadores de la información solicitada para realizar todos los puntos que engloban el plan estratégico fueron: Andrés Felipe Niño Salazar (Director de Mercadeo y ventas) y Diego Fernando Niño Vallejo (Gerente General), a través de la observación, preguntas abiertas, diálogos con los colaboradores y archivos de estudios anteriores.

6.4.1 Proceso De Gerencia

Proceso de Organización

Durante el año 2013 la empresa Interpisos formulo un plan de acción para dirigir sus operaciones durante finales del 2013 e inicios del 2014, este plan, con un estudio no tan profundo, se enfoca en los principales objetivos a conseguir por parte de la compañía, la manera en que se deben conseguir, los responsables de las actividades para ejecutar la estrategia, los tiempos relacionados con la consecución de los objetivos y los costos que estos demandan para su ejecución.

El plan de acción desarrollado por la empresa es el primer direccionamiento estratégico que tuvo la compañía, así mismo, se desarrolló la estructura organizacional, vista en el capítulo 10.1.2 “Organigrama Actual”. Las decisiones complejas son tomadas por el gerente, el cual recibe sugerencias de los diferentes

¹⁹ Terceros: Personas propietarios de tracto camiones pero sin empresa de transportes, estos se encargan de transportar carga a empresas registradas ante las superintendencia de industria y comercio.

departamentos y de (si es el caso) asesores externos a la compañía, una vez tomada la decisión es transmitida a las áreas para su ejecución y control, la comunicación se realiza de manera directa, no se suelen utilizar comunicados por escrito, el mensaje es directo, dependiendo de su complejidad, se realiza un documento sencillo como testimonio del mensaje.

La empresa Interpisos, ha diseñado una estructura organizacional en donde se identifican dos áreas principales, producción y ventas, las cuales se encargan de un número de personas y objetivos, la estructura está encabezada por el gerente general, quien a su vez es dueño de la empresa, si bien, la estructura es una forma de evidenciar como está organizada la empresa según las funciones que realiza, esta es calificada como una fortaleza menor, es muy positivo que toda empresa, sin importar su tamaño, tenga diseñada una estructura que represente sus funciones y las personas encargadas, no obstante, es preciso revisar si la estructura es acorde a las estrategias o planes de acción que se ha propuesto la empresa.

Las dos áreas de la empresa cuentan con sus propios objetivos, para el área de ventas, la meta es mantener un nivel aceptado de ingresos por ventas, mientras que para el área de producción, el objetivo es fabricar los productos bajo unos costos y con un nivel de calidad también aceptado, si bien, cada área posee diferentes objetivos, es necesario contextualizar y relacionar más las áreas, la sincronización es necesaria para obtener mejores resultados para la empresa en general, ya que en Interpisos, el número de ventas no solo debe ser responsabilidad del área de ventas, debe ser un acto de responsabilidad compartida, si la calidad, diseño, y costo del producto mejora, posiblemente las ventas se van a incrementar, es por ello que la comunicación y la sincronización de los objetivos entre las diferentes áreas es actualmente un punto débil para la empresa.

La selección del personal se realiza con un proceso sencillo y muy individual, el gerente se reúne con los aspirantes, los cuales en su mayoría son referenciados por algún familiar o amigo, la empresa en este punto enfrenta una debilidad mayor, el proceso no se realiza por meritocracias del aspirante, es más importante el grado de familiaridad para ser aceptado por tratarse de una empresa familiar, en cuanto al manual de funciones, no es muy claro, los objetivos y funciones no están precisamente formulados para los perfiles de trabajo.

La empresa cuenta con procesos de fabricación y ventas de productos, si bien existen ciertos niveles necesarios tanto de ventas mínimas como de cantidad y calidad de productos fabricados, no están especificados formalmente indicadores de control y evaluación, tanto para los procesos como para los operarios, indicadores de eficiencia, ventas, productividad, indicadores de desempeño, calidad percibida por los clientes y otros indicadores no se encuentran formalizados en la empresa.

Como se había mencionado, la empresa cuenta con una estructura organizacional previamente diseñada, sin embargo, tal y como defiende Alfred Chandler, “La estructura sigue a la estrategia”, Interpisos cuenta con una estructura, pero no con una estrategia clara para sus operaciones, en este punto, la relación estrategia – estructura es débil para la empresa, no es clara la relación ni se fundamenta el orden de la estructura si no hay una estrategia que la modele.

Proceso de Planeación

El gerente de Interpisos, desde casi el momento de su creación, refiere que ha planeado el futuro de la compañía con un alto grado de subjetividad, experiencia e intuición, el proceso de tomar decisiones tiende a ser rápido, en efecto por la falta de burocracia en la empresa, los planes se caracterizan por ser de corto plazo, con una duración menor a 1 año.

La empresa vallecaucana, cuenta con tal vez una invención de un producto en Colombia, a la fecha no se conoce la fabricación de pisos termo acústicos en el territorio nacional, sin embargo, el direccionamiento de la empresa no se encuentra en un nivel muy competitivo, el proceso de dirigir la empresa en el entorno, tomando decisiones y controlando los procesos no están formalizadas, el direccionamiento se realiza con altos niveles de intuición, poca información y poco conocimiento del entorno, lo que en efecto, no permite identificar oportunidades y amenazas del ambiente externo, tampoco se han realizado estudios formales para identificar las debilidades y fortalezas de la empresa. Es ideal planear el futuro de la organización con información de calidad, de manera sistematizada, buscando relacionar la empresa con su entorno, analizando el impacto de las decisiones internas, entre otros factores esenciales para la estabilidad de la empresa a corto y largo plazo.

El conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores son indispensables para identificar la cultura organizacional de las empresas. Interpisos, como toda empresa cuenta con su propia identidad cultural, sus propios rasgos como resultado de la interacción social permanente, sin embargo, la cultura organizacional no está plenamente identificada, no se han realizado esfuerzos para documentar la cultura de la empresa Interpisos.

En el caso de la planeación, la empresa tiene definidos la misión, visión y estructura organizacional, se diseñó un plan de acción para alcanzar unos objetivos concretos y de corto plazo, este se realizó con la asesoría de estudiantes de Administración de Empresas, el plan a corto plazo representa un direccionamiento de aproximadamente 1 año con objetivos, responsables, tiempos y estrategias, elementos que hacen parte

del plan de acción, los objetivos de corto plazo son una fortaleza para la empresa, siendo una pyme, es positivo que esta inicie procesos de planear su futuro a corto plazo de una manera formalizada, sin embargo, no hay planes, objetivos y estrategias a largo plazo.

La planeación de estrategias a corto y largo plazo conllevan organizar la empresa para la ejecución, sin embargo, la etapa de control y seguimiento no es clara, los objetivos no son evidentemente medibles, no hay procesos formales con planes de seguimiento, por lo que se presenta una debilidad al no contar con el control necesario para verificar que se realizó lo planeado.

Proceso de Dirección

La empresa Interpisos, desde sus inicios hasta el día de hoy es dirigida por el señor Diego Fernando, gerente, propietario y fundador, quien ha sido un emprendedor con experiencia en varios proyectos, el gerente es el encargado de diseñar las estrategias para alcanzar los objetivos que se plantean, sin embargo, el proceso de coordinación de las dos áreas principales de la empresa no son ejecutadas de manera formal, hay problemas de comunicación entre áreas, las estrategias no están sincronizadas, hace falta una fuerte dosis de sincronía en las áreas de la empresa para mejorar los resultados a nivel general, uno de los problemas de la empresa se origina en la logística y coordinación de parte de los asesores comerciales con los instaladores de los productos, los recursos necesarios para cada parte son diferentes, sin embargo, el objetivo es compartido, satisfacer al cliente con una instalación oportuna, al menor tiempo y de calidad.

La gestión del negocio se ha desplegado en dos bloques, el área de producción y el área ventas, sobre estas áreas se despliegan objetivos y funciones, las acciones realizadas para alcanzar objetivos deberían ser evaluadas mediante un sistema de control de gestión para verificar el impacto en los objetivos y planes planteados, sin embargo, no están formalizados, no hay índices de desempeño para medir las acciones en las diferentes áreas.

Las decisiones con un alto nivel de programación son tomadas normalmente por los colaboradores encargados, sin embargo, las decisiones no programadas, en la mayoría de los casos, son tomadas por el gerente, el proceso de delegación para tomar decisiones o realizar operación es muy débil, los asuntos, sean de producción o ventas, son centralizados a la gerencia, en donde se espera un determinado tiempo para conocer la respuesta de los casos presentados.

La empresa no cuenta con tecnología intranet para la comunicación, los sistemas de comunicación se realizan vía notas, llamadas o correos, el grado de informalidad en la comunicación es muy alto, lo que genera problemas al no contar con evidencia necesaria ni sistemas de ágiles en la comunicación.

Proceso de Finanzas

La estructura financiera de la empresa inició compuesta por una financiación bancaria y con aportes social por un único dueño, desde entonces se ha realizado una segunda inversión en el año 2013 para adquirir nueva herramienta para el proceso de mejora del producto principal de la empresa, los flujos de dinero que ha generado el negocio han mantenido en un constante crecimiento de liquidez al negocio desde sus inicios, los pagos por costos de producción y gastos tanto operacionales como financieros han sido cumplidos por el ingreso de ventas que la empresa mantiene mes por mes, de esta misma manera la empresa ha generado el dinero necesario para invertir en el capital de trabajo que requiere en determinados casos, el gerente del negocio tiene como política financiera, que mes a mes se guarde un porcentaje del 10% de la utilidad neta destinada a la reserva económica de la compañía.

La empresa organiza la información contable de manera mensual, con un resumen anual durante en los años 2012 y 2013 consecutivamente, la empresa ha realizado estados financieros como el estado de resultados y el balance general en colaboración con un asesor de la compañía y el gerente, dichos estados tienen como objetivo suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y cambios en la situación financiera de la empresa, lo cual es útil a una amplia gama de usuarios con el objeto de tomar decisiones económicas.

Análisis Estados Financieros

Tabla 7 Estado de Resultados Interpisos 2012 - 2013

Estado de Resultados		
Empresa "Interpisos"		
Al 31 de Diciembre del		
	2012	2013
Ventas	\$ 98.000.000	\$ 100.874.000
Costo de venta	\$ 23.019.868	\$ 23.940.663
Utilidad bruta	\$ 74.980.132	\$ 76.933.337
Gastos Administrativos	\$ 26.406.000	\$ 26.802.090
Gastos de Ventas	\$ 13.713.600	\$ 13.919.304
Gastos de Operación	\$ 4.152.000	\$ 4.214.280
Depreciación	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000
Utilidad operativa	\$ 23.808.532	\$ 25.097.663
Gastos financieros	\$ 4.363.394	\$ 3.523.751
Utilidad antes de imp.	\$ 28.171.926	\$ 28.621.414
Impuesto de renta	\$ 2.817.193	\$ 2.862.141
Utilidad Neta	\$ 25.354.733	\$ 25.759.273

Fuente: Informes de Interpisos, año 2014

Tabla 8 Balance General Interpisos 2012 - 2013

Balance General Empresa "Interpisos" Al 31 de Diciembre del		
	2012	2013
Activos:		
Efectivo	\$ 14.200.000	\$ 14.450.000
Cuentas por cobrar	\$ 3.420.000	\$ 3.570.000
Inventario materia prima	\$ 4.280.000	\$ 4.430.000
Inventario producto en proceso	\$ 6.530.000	\$ 6.680.000
Inventario producto terminado	\$ 11.300.600	\$ 11.450.600
Total activo corriente:	\$ 39.730.600	\$ 40.580.600
Maquinaria	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000
Equipos	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Vehículo	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Menos: depreciación acumulada	\$ 6.900.000	\$ 13.800.000
Total activo fijo neto:	\$ 55.100.000	\$ 48.200.000
Total activos	\$ 94.830.600	\$ 88.780.600
Pasivo		
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 350.600	\$ 420.600
Provisiones Laborales	\$ 960.500	\$ 1.465.500
Pasivo Corriente:	\$ 1.311.100	\$ 1.886.100
Obligación Financiera largo plazo	\$ 14.821.045	\$ 11.065.976
Pasivo no Corriente:	\$ 14.821.045	\$ 11.065.976
Pasivos:	\$ 16.132.145	\$ 12.952.076
Patrimonio		
Aportes sociales	\$ 53.350.500	\$ 44.670.000
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 5.400.000
Utilidad del ejercicio	\$ 25.354.733	\$ 25.759.273
Total patrimonio	\$ 78.705.233	\$ 75.829.273
Total pasivo y patrimonio	\$ 94.837.378	\$ 88.781.349

Fuente: Informes de Interpisos, año 2014

Tabla 9 Indicadores Financieros Interpisos 2012-2013

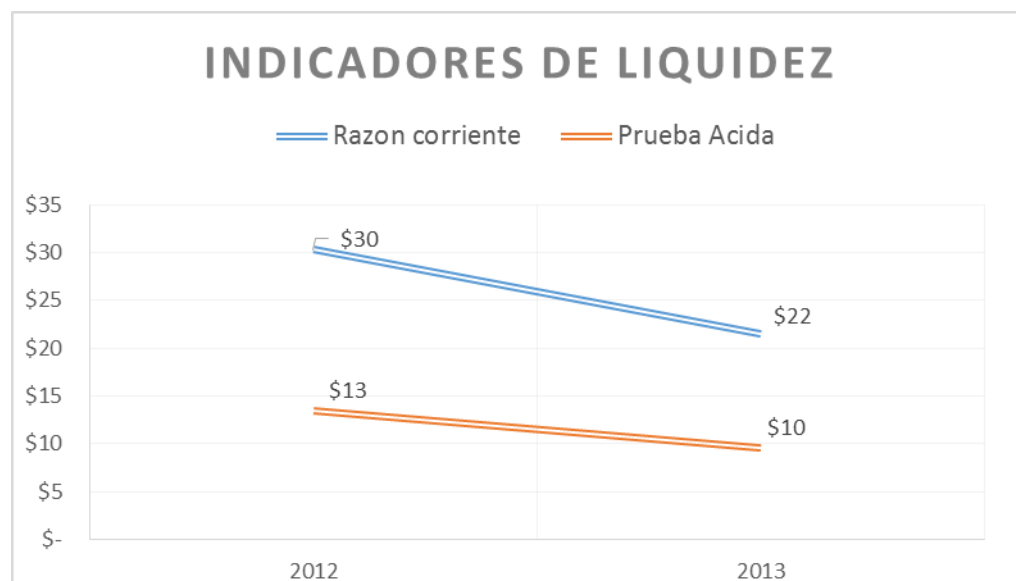
Indicadores Financieros Empresa "Interpisos"		2012	2013
Indicadores de Liquidez	Razon corriente	\$ 30	\$ 22
	Prueba Acida	\$ 13	\$ 10
Indicadores de Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	17%	15%
	Endeudamiento a corto plazo	8%	15%
	Cobertura de intereses	5,46	7,12
	Leverage total	20%	17%
Indicadores de Actividad	Rotación de Cartera	25,71	26,38
	Rotación de Inventarios	1,04	1,06
	Rotación de Activos Fijos	1,58	1,63
	Rotación de Activos Totales	1,03	1,14
Indicadores de Rentabilidad	Margen bruto	76,5%	76,3%
	Margen operacional	24,3%	24,9%
	Margen neto	25,9%	25,5%
	Rendimiento del patrimonio	32,2%	34,0%
	Rendimiento del activo total	25,1%	28,3%
	Indice DuPont	26,7%	29,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes de Interpisos, año 2014

Indicadores De Liquidez

Los indicadores de liquidez surgen de la necesidad que tiene la empresa de medir la capacidad para cancelar sus obligaciones de corto plazo, comúnmente se utilizan para medir o establecer la facilidad o dificultad que presenta la compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. A continuación se presenta el grafico de indicadores de liquidez de la empresa "Interpisos".

Grafica 13 Indicadores de Liquidez



Fuente: 1 Elaboración Propia, Año 2014.

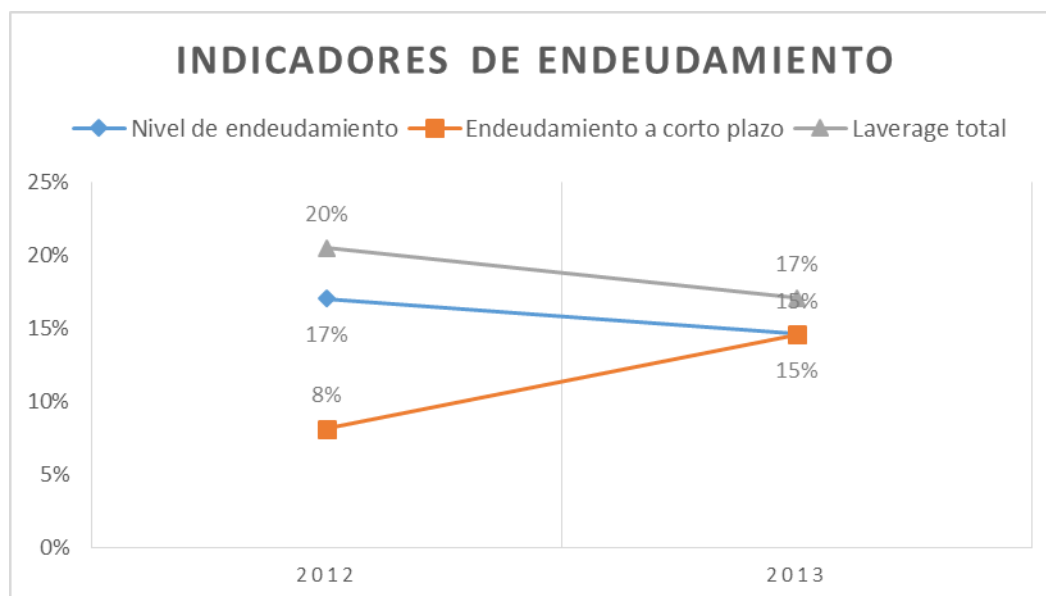
El indicador de Razón corriente presenta que por cada peso (\$1,00) que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$30 para 2012 y \$22 para 2013, para respaldar las obligaciones de corto plazo, lo indica una gran liquidez para la empresa, no obstante, el índice presenta disminución de un año a otro.

La Prueba acida demuestra la capacidad que tiene la empresa de hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo sin contar con sus existencias, en este caso, por cada \$1,00 que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación, con \$13 en el año 2012 y de \$10 para el año 2013 en activos corrientes de fácil realización. Suponiendo que si la empresa detuviera sus ventas y tuviera que pagar los pasivos corrientes, tendría la capacidad para hacerlo.

Indicadores De Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento miden en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera, se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia e inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Grafica 14 Indicadores de Endeudamiento



Fuente: 2 Elaboración Propia, año 2014.

Por cada \$1,00 que la empresa tiene invertido en activos, \$17 centavos para 2012 y \$15 centavos han sido financiados por los acreedores (bancos–proveedores). Los acreedores son dueños del 15% (2013) de la compañía, mientras los socios son dueños del complemento, es decir del 85%. El comportamiento de este nivel disminuye ligeramente año por año, la principal causa es la disminución del capital a modo préstamo que adquirió la empresa, el cual cada año disminuye.

Por cada peso de deuda que la empresa tiene con terceros, \$8 centavos y \$15 centavos respectivamente tiene vencimiento corriente; o el 8% y 15% respectivamente de los pasivos totales tienen vencimiento en menos de un año. La tendencia es de un leve aumento anual, no obstante es claro que la empresa no tiene un endeudamiento considerable a corto plazo.

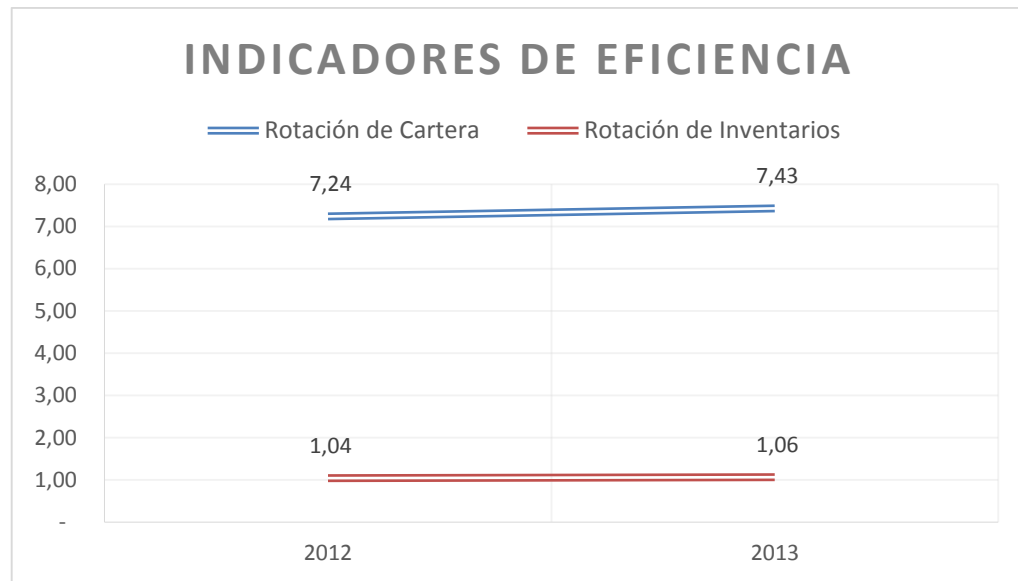
Por cada peso \$1,00 de patrimonio la empresa “Interpisos” tienen deudas por \$17 centavos, o sea que el patrimonio de los dueños está comprometido en un 17% para el año 2013, este ítem viene en caída leve, tras registrar en el 2012 un 20%.

En el año 2012 la empresa generó 5,46 veces utilidades como para cubrir los intereses generados, en el año 2013, se generó 7,12 veces utilidades superiores a los intereses pagados. Es decir que la empresa dispone de capacidad en sus utilidades para pagar intereses generados por las financiaciones bancarias.

Indicadores De Eficiencia

Tratan de medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas del balance general (estáticas) y cuentas de resultados (dinámicas).

Grafica 15 Indicadores de Eficiencia

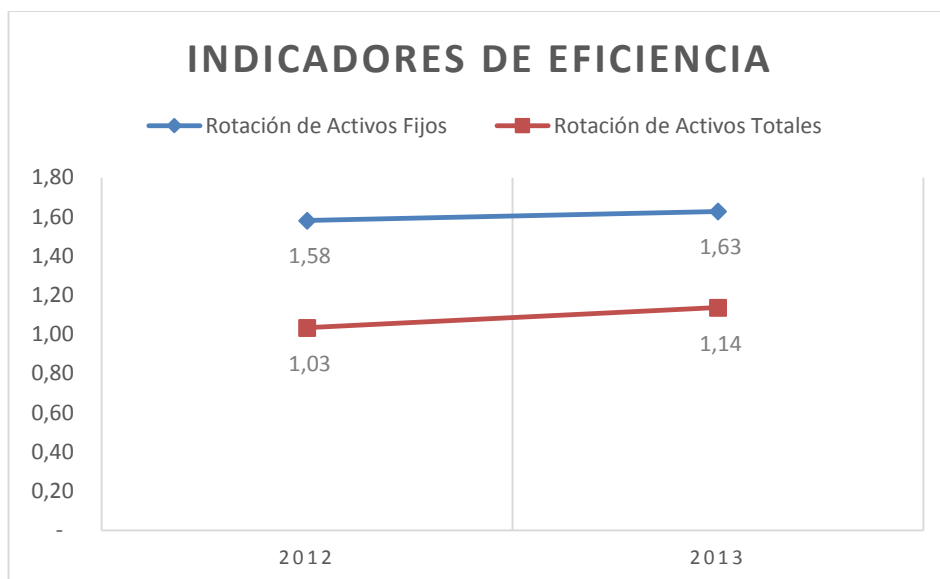


Fuente: 3 Elaboración Propia, año 2014.

Las cuentas por cobrar de la empresa rotaron 7.24 veces durante el año de 2012 y 7.43 veces para 2013. Es decir que la cantidad en millones de cuentas a crédito se convirtió en efectivo 7.43 veces en el último año. El nivel de rotación se mantuvo constante durante los dos últimos años con un leve aumento.

Los inventarios totales rotaron 1,04 veces en el año 2012 y 1,06 2013, o sea que las ventas valoradas al costo, fueron equivalentes a 1 vez en estos años, la tendencia se mantuvo constante.

Grafica 16 Indicadores de Eficiencia II



Fuente: 4 Elaboración Propia, año 2014.

Los activos fijos rotaron 1.58 veces en 2012 y 1.63 veces para 2013, lo que quiere decir que las ventas fueron superiores a los activos fijos. En otras palabras, se alcanza a vender más de los pesos invertido en activos fijos, la empresa pudo vender 163% en pesos del valor de sus activos, tendencia que año tras año está marcada por un aumento considerable, por consiguiente, con las ventas anuales se cubre la inversión en activos fijos.

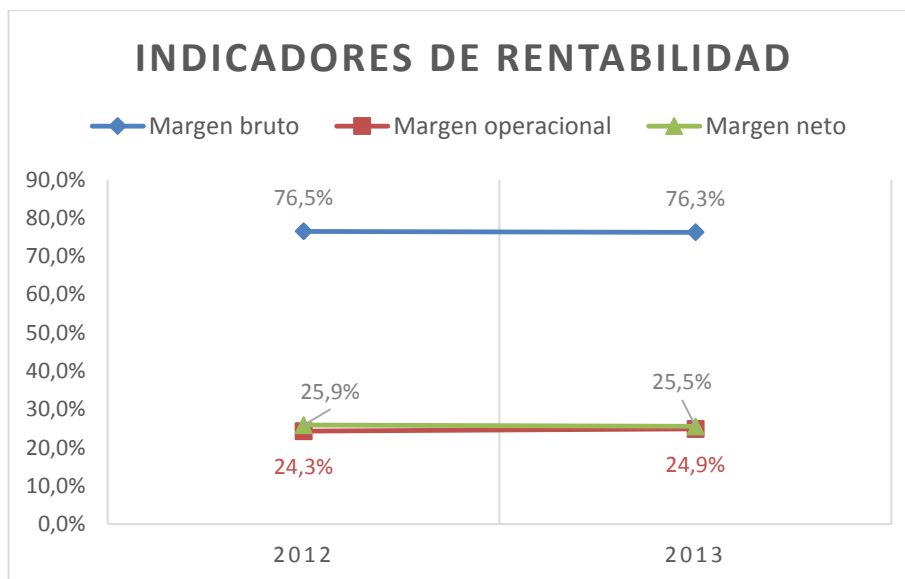
Los activos rotaron 1.03 veces para 2012 y 1.14 veces para 2013, por consiguiente, por cada \$1,00 invertido en activos totales se pudo generar \$1.03 pesos y \$1.14 pesos respectivamente, indicador que va en aumento, su importancia radica en la seguridad financiera que se alcanza al obtener ingresos que sean igual o superiores a sus activos, es importante resaltar que este puede ser un objetivo atractivo de mediano plazo para la empresa.

Indicadores De Rentabilidad

Denominados también de rendimiento, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades. Para los inversionistas, lo más importante de analizar

con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Grafica 17 Indicadores de Rentabilidad I



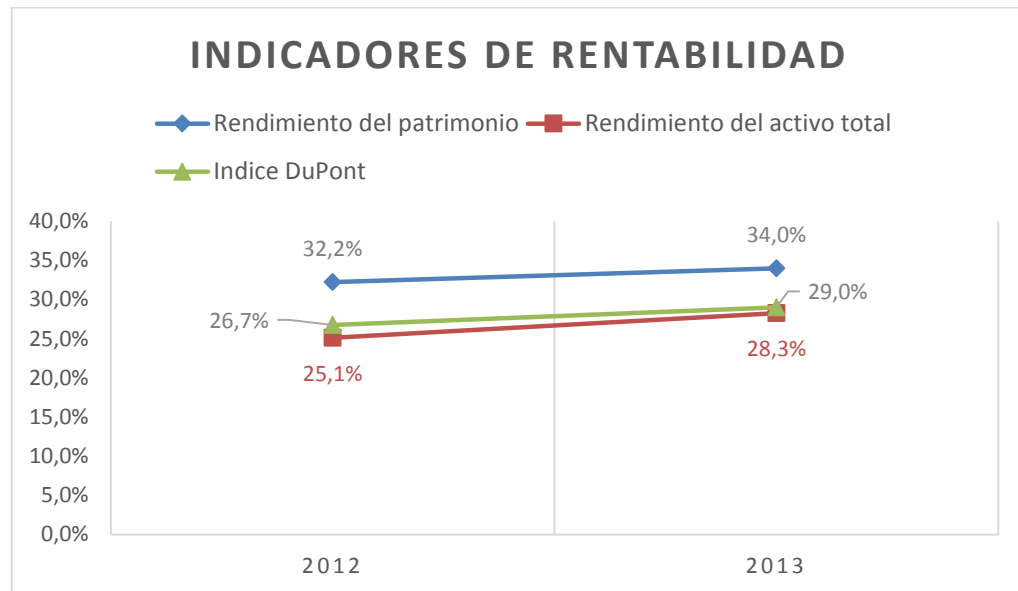
Fuente: 5 Elaboración Propia, año 2014.

Las ventas generaron 76,3% de utilidad bruta en 2013, lo que indica que cada peso vendido en 2013 generó \$76,3 centavos de utilidad bruta, la empresa produce suficiente ingreso para cubrir sus costos de producción, entre los que se encuentran mano de obra, materia prima y CIF, por cada \$1,00 en venta, se pagan \$23.7 centavos a estos ítems de costos de producción.

La utilidad operacional corresponde al 24.9% de las ventas en 2013, lo que indica que por cada peso vendido se reportaron 25 centavos de utilidad operacional durante el último año de evaluación. La tendencia de este criterio presenta un ligero aumento año tras año, por lo que se puede decir que los gastos administrativos, ventas y otros operativos están siendo optimizados, lo que refleja mejores resultados.

La utilidad neta correspondió al 25,9% de las ventas netas para 2012 y 25,5% para 2013, esta relación refleja la situación de la utilidad después de ingresos y egresos operacionales y no operacionales que puede contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas, es importante resaltar que este indicador reporta una leve disminución año por año, lo que indica un aumento en ítems como impuestos y pagos de intereses, no obstante, el resultado del margen neto es positivo, de amplia rentabilidad en relación con los ingresos por ventas realizados por la empresa.

Grafica 18 Indicadores de Rentabilidad II



Fuente: 6 Elaboración Propia, año 2014.

Las utilidades netas sobre el patrimonio reflejan el rendimiento el cual debe compararse con la tasa de oportunidad o de descuento de los socios accionistas, los resultados de este indicador fueron inicialmente para el año 2012 de 32,3%, para el año 2013 fue de 34,0%. Por cada peso vendido, los socios obtuvieron rendimiento de 34,0 centavos en el año 2013, lo que indica un resultado aceptado positivamente.

La utilidad operativa con respecto al activo total, correspondió al 28,3% en 2013, lo que es igual que cada peso invertido en activo total generó 28.3 centavos de utilidad neta en 2013, la tendencia de este indicador en los dos periodos analizados es de crecimiento, el resultado de este indicador debe ser visto desde la óptica del inversionista, dependiendo del riesgo y otros factores que componen una tasa de descuento para determinar la viabilidad del proyecto.

El índice DuPont es una forma de integrar un indicador de rentabilidad con uno de eficiencia, con el propósito de determinar si un rendimiento de inversión es procedente del uso eficiente de los recursos para generar ventas o del margen neto. La empresa presenta un índice Dupont del 29% para 2013 y 26,7% para 2012, obteniendo su rentabilidad especialmente por la eficiencia en los activos, dado que el margen es relativamente bajo, la rotación de los activos hace que esta mejore el índice DuPont año por año.

En Resumen

Los índices financieros presentados de la empresa Interpisos, como resultado de las operaciones de los años 2012 y 2013, reflejan buenos resultados, los índices señalan signos de que la empresa, financieramente está en buenas condiciones, por lo que se presenta como una fortaleza para la misma.

En el caso del apalancamiento financiero, la empresa cuenta con una debilidad, no hay un fuerte respaldo por parte de entidades bancarias para la inversión en las empresas, actualmente se cuenta con microcréditos por parte del banco WWB, pero por parte de bancos con menores tasas de interés y créditos más amplios, no hay respaldo, es importante que la empresa se apalanque más con entidades que ofrezcan mejores tasas de interés.

Proceso de Mercadeo

El segmento de mercado de la empresa Interpisos se encuentra plenamente identificado, las características de este mercado muy concreto son; Persona natural o jurídica dueña de vehículos de carga pesada de marca Kenworth, International y Chevrolet, la ubicación geográfica no es muy relevante, en consecuencia de que el cliente puede provenir de cualquier parte del país e instalar los productos en las sedes de la empresa, la segmentación del mercado de Interpisos está identificada, es sencilla y concreta, lo cual es una fortaleza para la organización.

La empresa tiene sedes de ventas e instalaciones en las ciudades de Tuluá y Medellín, con ello se atiende los clientes que concurren estas zonas del país, sin embargo, personas de varias zonas del país, como Pasto, Bogotá, Cartagena, Bucaramanga, entre otras, que conocen o han recibido comunicación acerca del producto, se interesan por adquirirlo e instalarlo, pero la empresa, no cuenta operativamente con la forma de hacerlo, por lo que el proceso de venta para estos clientes en muchos casos no es posible, lo cual indica que la cobertura de la empresa en atender a los clientes se reduce a las dos zonas descritas anteriormente. La empresa no cuenta con canales de distribución, la venta es directa, no hay estudios que investiguen que tan bueno puede ser para la empresa diseñar un canal de distribución.

El crecimiento de ventas en la empresa es muy reducido, la debilidad en el aumento de ventas real se da a conocer a continuación en el cuadro de ventas extraído de los estados financieros.

Tabla 10 Ventas Interpisos y Crecimiento

	2012	2013
	\$	\$
Ventas	98.000.000	100.874.000
Crecimiento nominal		3%
Inflación (2013)		1,94%
Crecimiento Real		0,99%

Fuente: Estados Financieros Interpisos, Cálculos propios, año 2014.

Si bien el aumento nominal de la empresa estuvo en un 3%, el índice de inflación fue del 1,94%, por lo que el crecimiento real es del 0,99%, cifra que no es muy atractiva para la gerencia de la empresa, partiendo de que es un producto con muchas oportunidades de expansión en el territorio nacional.

Las ventas en la empresa deben cumplir ciertos topes mínimos, exigidos por la dirección, sin embargo, no hay estrategias claras que indiquen la forma en que se van a realizar las ventas, el proceso se reduce a ofrecer los productos en estaciones de gasolina, en parqueaderos, por medio de llamadas telefónicas, y referencias con otros clientes, los esfuerzos para capacitar al personal de ventas son mínimos, en algunas ocasiones los colaboradores de esta área se muestran muy preocupados por las metas planteadas, la idea es cumplir, pero el cómo no es claro, lo que representa un estancamiento de ventas, una falta de crecimiento en ingresos por ventas asociadas por la falta de estrategia, capacitación e investigación de mercados.

La empresa Interpisos inició desde el año 2013 un cambio de imagen, desarrolló marca y logotipo, años anteriores el único método utilizado por la empresa era el voz a voz, la recomendación de los conocidos del señor gerente y de los clientes que ya poseían los productos de Interpisos, el interés básicamente se centraba por los aspectos técnicos del producto, las dimensiones, resistencias y diseños, dado el pensamiento de producir de la mejor calidad y con los mejores diseños que ha tenido la empresa casi desde su creación, sin embargo, por motivos de aceleración e incrementación de las ventas, un aumento necesario del flujo de caja, el gerente de la empresa en conjunto con el director de ventas, determinaron crear un catálogo de ventas, con imágenes de los trabajos realizados por la empresa, con lemas, características del producto e información.

El material de apoyo para la asesoría en ventas de la empresa se convierte entonces en la principal herramienta que tienen los asesores para ofrecer los productos y

servicios de Interpisos, dicha inversión en material de marketing generó resultados positivos posterior a los meses de ejecución.

La estructura organizacional, desde el punto de vista del mercadeo, se conforma por un director de Ventas, un asesor local y un asesor externo, estos cumplen tareas en el proceso de mercadeo de la empresa, de manera puntual el proceso inicia con la entrega de catálogos a conductores, el segmento de mercado de la empresa es identificado como los conductores de tractomulas o vehículos de carga pesada modernas, de marcas International, Kenworth, Freightliner y Chevrolet, a los conductores se les ofrece los servicios de la empresa y estos a su vez lo comunican al dueño del vehículo (si es el caso), posteriormente surgen preguntas técnicas y comerciales del producto, como lo son la duración, garantía, materiales, tiempo en instalación y precio, una vez concretada esta fase, se realiza el posible negocio y se programa una cita para la instalación.

El proceso de mercadeo de la empresa abarca actividades que dan a conocer los productos que ofrece Interpisos a su segmento de mercado, dichas actividades se realizan en Tuluá, Cali y Medellín, es preciso resaltar que en estas ciudades se encuentran vehículos procedentes de cualquier parte de Colombia, a manera de ejemplo, en la ciudad de Cali fácilmente se encuentran vehículos provenientes tanto de Bogotá como de Pasto, de allí nace una característica muy especial para esta empresa, “los clientes vienen de cualquier parte del país”, se pueden programar instalaciones a una tractomula proveniente de Pasto e instalarse en Tuluá o Medellín, según sean los compromisos de tiempo de los conductores, sin embargo, el Gerente de Interpisos refiere que ha surgido un problema con determinada característica, el mercadeo se realiza en el Valle y Antioquia, pero los clientes provenientes de departamentos como Cundinamarca, Nariño, Santander y Boyacá entre otros, en muchas ocasiones no pueden programar cita para la instalación de los productos, por lo que el proceso de compra en muchas ocasiones se dilata y no se logra completar.

Competencia

La empresa Interpisos tiene como actividad económica específicamente la producción de pisos y paneles en madera para tractomulas, camiones, volquetas y otros vehículos de carga pesada, además de la comercialización de otros accesorios complementarios y de lujo para estos vehículos. En Colombia, se han identificado algunas empresas dedicadas a la comercialización de accesorios para vehículos de carga pesada, entre las cuales se encuentran:

- **Tracto Laser:** Empresa dedicada a la comercialización e instalación de lujos y demás accesorios para los vehículos de carga pesada, la empresa cuenta con sedes en Medellín, Bucaramanga, Cali, Andalucía, Cartagena y en Bogotá, siendo esta última su sede principal, actualmente, Tracto Laser es empresa líder en el mercado de accesorios y lujos para tracto camiones, es la más grande competidora con más de 20 años en el sector y con las más alta cobertura a nivel nacional.
- **Americana de lujos y accesorios S.A.S:** Organización dedicada a la distribución de accesorios, lujos y repuestos de calidad con servicio de asesoría e instalación, cuenta dos sedes ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C.
- **Camión Lujos Ltda.: Empresa** con única sede en Medellín, comercializadora de lujos y accesorios para vehículos de carga pesada, prestadora del servicio de instalación y mantenimiento de autopartes.
- **Camiones y Autoparte S.A.S:** Organización dedicada a la fabricación y comercialización de lujos y autopartes para vehículos livianos y de carga pesada, ubicada en la ciudad de Cali, con sede de producción y punto de venta directo.

Estas organizaciones, dispersas en las principales ciudades del país, se dedican a la venta de productos para los vehículos de carga pesada, en su gran mayoría importados desde china, así mismo presta el servicio de instalación de los mismos, sin embargo, hay una característica que diferencia a la empresa vallecaucana Interpisos, fuera de la comercialización de accesorios, como lo hace la competencia mencionada anteriormente, y es que esta también se dedica a la producción de los accesorios y autopartes para los grandes vehículos, como lo son los pisos y paneles termo acústicos.

En Colombia, existen un número limitado de tractomulas que poseen pisos termo acústicos de madera, el vehículo de carga más conocido por el gremio transportador es proveniente de Caldas, Antioquia, de marca Kenworth. En algún momento, el gerente de Interpisos ha realizado contacto con los dueños de estas tracto mula, los cuales informan que dicho producto fue importado de Estados Unidos y la instalación fue realizada en Medellín.

Con lo anterior, se da a conocer que la producción directa de pisos y paneles termo acústicos no se realiza en Colombia; desde los inicios de la empresa se ha investigado acerca de la fabricación de estos materiales en Colombia, hasta el momento no hay registros de dicha actividad, sin embargo, existe una empresa en Colombia que importa e instala los pisos termo acústicos directamente de Estados Unidos, esta empresa, mencionada anteriormente es Tracto Laser S.A., la cual se encuentra en diferentes zonas del país con sede principal en la ciudad de Bogotá.

Como se afirma en el párrafo anterior, no existe empresas nacionales que fabriquen los productos que ofrece Interpisos, sin embargo, si hay una entidad que los importa y presta el servicio de instalación, por lo que se puede considerar, que la competencia más cercana de Interpisos es Tracto Laser, siendo esta la única en Colombia y que las demás mencionadas, compiten con la venta e instalación de muchos más accesorios, pero no con los pisos termo acústicos fabricados por Interpisos, además, tampoco importan el producto a Colombia, por lo que representan más una competencia Indirecta.

Servicio al cliente

Con el fin de crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlos, la empresa, después de cada instalación de los productos, le informa al cliente sobre todos los cuidados que debe tener para conservar el producto en buen estado, se ofrecen servicios de mantenimiento y de garantía según sea el caso, aunque este servicio no está incluido en la venta, debe ser pagado por aparte, por lo que se deduce que no es servicio post venta por la compra de los pisos, así mismo se ofrece asesoría para las mejoras de los vehículos en su interior para solucionar problemas específicos, como lo son la humedad en las cabinas, el calor por transferencia, desajustes y ruidos en consecuencia de posibles fallas que los operarios de la empresa logra identificar.

La empresa no cuenta con mecanismos de peticiones, quejas o reclamos por parte de los clientes, no obstante, la gerencia y los colaboradores están dispuestos a resolver todas las inquietudes o requerimientos del cliente, a pesar de que no esté formalizado este proceso. No se tienen indicadores para medir el nivel de satisfacción de los clientes, la base de datos registrada corresponde a la información básica de los clientes que se contactan con la empresa vía telefónica o por correo electrónico.

Producción y Calidad

La empresa actualmente no cuenta con sistemas de gestión de calidad, formalmente no hay planes ni estrategias que contemplen el camino que tiene como objetivo la satisfacción del usuario, la aplicación de técnicas para la calidad de la empresa no son sistemáticas.

Desde los inicios de Interpisos, se ha manifestado la importancia de la calidad en los productos que produce la empresa y de los servicios que presta a los clientes, la innovación ha sido el camino para mejorar los procesos de manera constante, siendo el área de producción la más influyente para la aplicación de procesos de mejora con el fin de alcanzar niveles aceptados de calidad por los clientes, sin embargo, no existen planes para la adopción de medidas de calidad como la norma ISO 9001, así mismo, la empresa no cuenta con indicadores para medir el nivel de calidad en los productos y en los servicios prestados, es preciso aclarar que el producto que fabrica Interpisos técnicamente ha recibido múltiples mejoras, tanto en el proceso de producción como en la revisión de los materiales utilizados y la calidad de la materia prima, sin embargo, cuantitativamente, los resultados no son claros en términos de calidad.

La MyPime no cuentan con procesos estandarizados en la producción, ni con elementos tan importantes para cualquier compañía como un mapa de procesos y diagramas de flujo, las auditorías no son realizadas por la empresa, desde sus comienzos solo ha sido intervenida para la reingeniería del producto y para la formulación del plan de acción del 2013.

Talento Humano

El direccionamiento de las personas en la empresa busca crear estrategias que permitan a los colaboradores alcanzar los objetivos planteados por la organización, para dichos resultados, la administración de Interpisos tiene identificados los puestos de trabajo, con información superficial acerca de las labores que se deben ejecutar en las diferentes áreas de la organización. A continuación se presenta una especie de manual de funciones creada por la gerencia:

- Gerente: El gerente de Interpisos actúa como representante de la empresa, se encarga de preparar tareas y objetivos individuales para cada área funcional, define necesidades de recursos para el personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. Así mismo selecciona personal competente con el cumplimiento de las operaciones del negocio.

- **Director de Producción:** Persona encargada del área de fabricación de los productos de Interpisos, actúa como guía para los diferentes procesos de fabricación de la empresa, compra de la materia prima e insumos, pago por producción a los colaboradores, participa en procesos de innovación y diseño de los productos de Interpisos.
- **Operarios:** Personal encargado de la ejecución de transformación de la materia prima en productos, organización de los materiales e insumos para la fabricación, manejo de maquinaria eléctrica, hidráulica y manual.
- **Instaladores:** Personal encargado del diseño e instalación de los accesorios fabricados o comercializados por la empresa.
- **Director de Ventas:** Es el encargado de gestionar el ingreso por ventas de la empresa, su principal objetivo gira en torno a las ventas mensuales realizadas, por ende debe crear estrategias que permiten alcanzar las metas propuestas por la gerencia; el director de ventas tiene a su cargo dos asesores, uno local y otro externo, los cuales da instrucciones según sea el caso y reporta las necesidades de estos con el fin de lograr los objetivos planteados.
- **Asesor Local:** Persona encargada de atender al cliente, resolver inquietudes y ofrecer los productos y servicios de la empresa, el colaborador encargado de estas funciones se encuentra ubicado en el municipio de Tuluá, además de atender al cliente, cumple con la tarea de programar las instalaciones del producto, gestionar la logística y resolver las inquietudes que surgen posterior a la venta del producto como lo son garantías y formas de pago.
- **Asesor Externo:** El asesor externo es la persona encargada de gestionar el contacto con clientes, atención a sus necesidades y ejecución de venta en diferentes zonas del país, principalmente en las ciudades de Bogotá y Medellín, sus funciones en el proceso van desde el primer contacto con el cliente, hasta la programación para la instalación de los productos.

Las funciones de los colaboradores de la empresa están identificadas, por lo que representa un punto a favor en el talento humano, así mismo, la empresa cuenta con bajos niveles de ausentismo y rotación de personal, son muy pocas las veces que un colaborador no asiste a la jornada de trabajo, lo que genera una fortaleza para la empresa.

El proceso de selección del personal de la empresa no está formalizado, las contrataciones nuevas se realizan por intuición y recomendaciones de conocidos del gerente, lo que se traduce en una debilidad para la empresa.

6.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

6.5.1 Canales de Comunicación

La experiencia demuestra que existe menos probabilidad de que los empleados o profesionales sientan que no forman parte del equipo en los despachos que cuentan con canales de comunicación efectivos (Kluwer, 2010). La empresa Interpisos cuenta con canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura, sin embargo, su grado de formalización no es muy alto, de hecho, en la mayoría de los casos la información se da de manera verbal y sin soporte por escrito, lo que conlleva en algunos casos a confusiones y conflictos.

Entre los canales de comunicación se encuentran:

- Reuniones (Formales e informales).
- Sesiones informativas (interés e impacto).
- Instrucciones o normas generales.
- Manuales de instrucción operativos.
- Cartel de anuncios.
- Relaciones entre el personal y los cargos representativos.

La comunicación que se establece del empleado a la dirección cuenta con pocas barreras formales, lo que permite una libre expresión tanto de ideas como de peticiones, existe un alto grado de informalidad en la comunicación interna ascendente, lo que conlleva una buena dosis de confianza en la relación empleado y directivo. La comunicación horizontal, es decir entre las secciones o diferentes áreas de la empresa es muy común, el tamaño de la empresa permite que colaboradores se integren constantemente, a manera de ejemplo, los integrantes del área de producción se relacionan continuamente con los del área de ventas, sin embargo la comunicación suele ser informal, es posible que los miembros de un departamento se sientan muy identificados con los objetivos de su sección pero no tienen en cuenta los objetivos de otras áreas, creando problemas de coordinación entre sí.

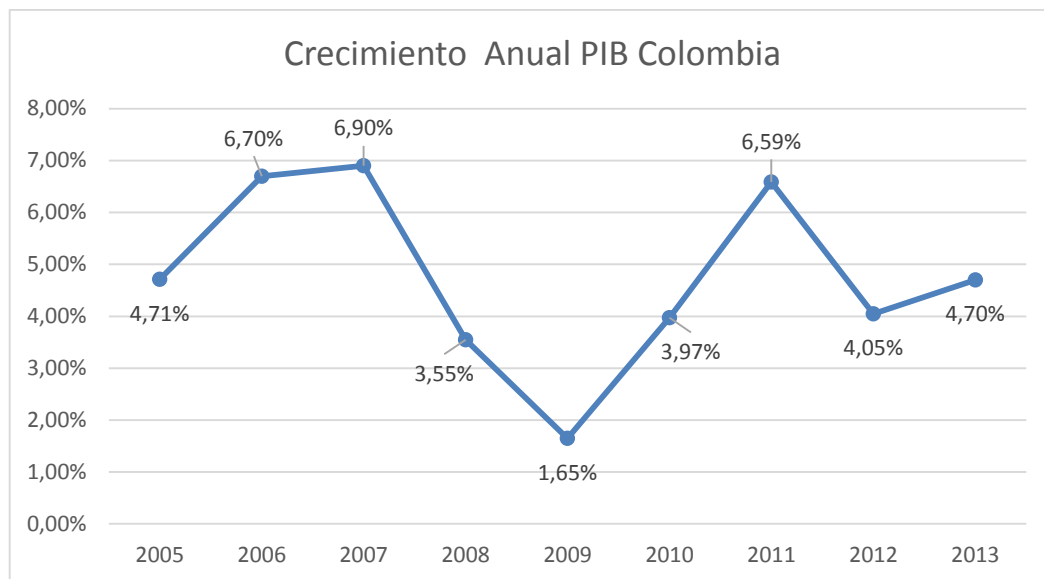
La interacción social en la empresa es constante, los colaboradores crean vínculos emocionales con la acumulación de experiencia, con lo que se crea una comunicación llamada rumores de pasillo, tiene una fuerte influencia y un peso muy importante en el clima organizacional, los efectos de la comunicación informal en el empresa Interpisos, en muchas ocasiones va cargada de rumores o información mal interpretada, la cual, en muchas ocasiones llega a ser conocida por la gerencia, creando en ocasiones disgustos por la información transmitida.

6.6 DIAGNOSTICO EXTERNO

6.6.1 Entorno Económico

La elaboración del plan estratégico para la empresa Interpisos, requiere de la examinación de los factores que influyen de manera positivo o negativa en la organización, de la relación entre el medio ambiente externo y la empresa, surgen las condiciones necesarias para tomar decisiones de manera estratégica, para el presente factor económico, se debe contemplar la importancia que puede tener sobre resultados una disminución o aumento de indicadores económicos del país.

El producto interno bruto es el resultado del flujo total de bienes y servicios que produce una economía en determinado período, el indicador PIB es posiblemente el más importante en economía de un país, para el caso de Colombia, a continuación se presenta el PIB desde el año 2005.



Fuente: 7 Banco Mundial, Informes Económicos para Colombia. Año 2013.

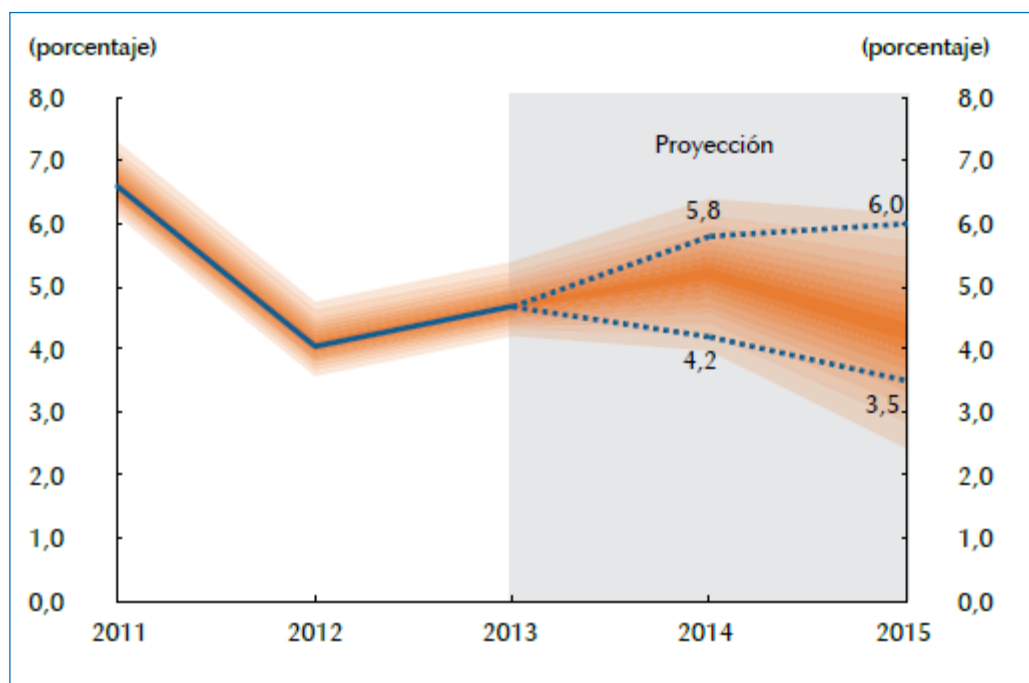
La economía nacional ha tenido una tendencia de crecimiento del PIB desde el año 2005, con una tasa promedio de 4,71%, no obstante, la economía colombiana experimento una desaceleración del crecimiento del PIB con el pico más bajo en el año 2009, en consecuencia de la crisis financiera detonada por mercados Norteamericanos y Europeos, lo que tuvo replicas en el mercado nacional.

Las expectativas de crecimiento de Colombia se mantienen optimistas, tal como lo indica la directora del DNP “se espera un buen comportamiento de la inversión privada gracias al mayor ingreso de recursos de inversión extranjera directa, cuya tasa esta alrededor del 30% del PIB y será uno de los elemento para elevar el crecimiento potencial del país” (Portafolio, 2014).

Por su parte, el Banco de la Republica señala en un informe económico, que durante el año 2014 y 2015 las variables externas seguirán favoreciendo la expansión de la economía colombiana, aunque con una dinámica menor que en años anteriores, la inversión en construcción de edificaciones y de obras civiles crecería a tasas importantes, por encima del resto de la economía. La grafica del Fan Chart²⁰ de proyección del crecimiento PIB anual revela la proyección para lo que resta del presente año y el año 2015.

²⁰ Fan Chart: representa la función de probabilidades de los valores futuros de una variable, condicional a la información conocida en el presente.

Grafica 19 Fan chart del Crecimiento PIB Anual



Fuente: 8 DANE y cálculos Banco de la Republica, Publicación 2º Trimestre 2014

La economía colombiana no parará de crecer, su tasa tiene como límite inferior un 3,5% en el año 2015, el panorama tiende a ser más positivo si se cumplen con los planes a mediano plazo para garantizar la estabilidad y crecimiento sólido de la economía nacional, lo cual representa una oportunidad no solo para las empresas colombianas, también para las firmas extranjeras que se quieran o ya están asentada en nuestro país.

Ingreso Per Cápita

El ingreso per cápita, o ingreso por persona, es el promedio de ingresos (remuneraciones) obtenidas por los habitantes de un país en un período determinado, lo cual permite valorar el volumen de compra del mercado, un mayor nivel de ingreso implica un mayor poder de compra de la población y, por lo tanto, una oportunidad para la empresa. El Ingreso Per Cápita en Colombia para el año 2013 fue de US \$7.825, el futuro de los ingresos per cápita de los colombianos está relacionado con el conflicto que vive actualmente el país, la infraestructura y reformas tributarias, tal y como lo afirma el ministro de hacienda Mauricio Cárdenas durante el foro Colombia a los ojos de Wall Street; “Si el proceso de paz se adelanta con las farc, se ejecuta el programa de vías 4G y se realiza una reforma tributaria, el ingreso per cápita de los colombianos llegaría a US\$20.000 en el año 2024”.

Según lo mencionado, el ingreso Per cápita está marcado por factores de alta incertidumbre, como lo es lograr un acuerdo con grupos armados, sin embargo, el gobierno y sus contrapartes han presentado avances importantes en los acuerdos previamente establecidos, por lo que el aumento del per cápita puede llegar a ser una realidad.

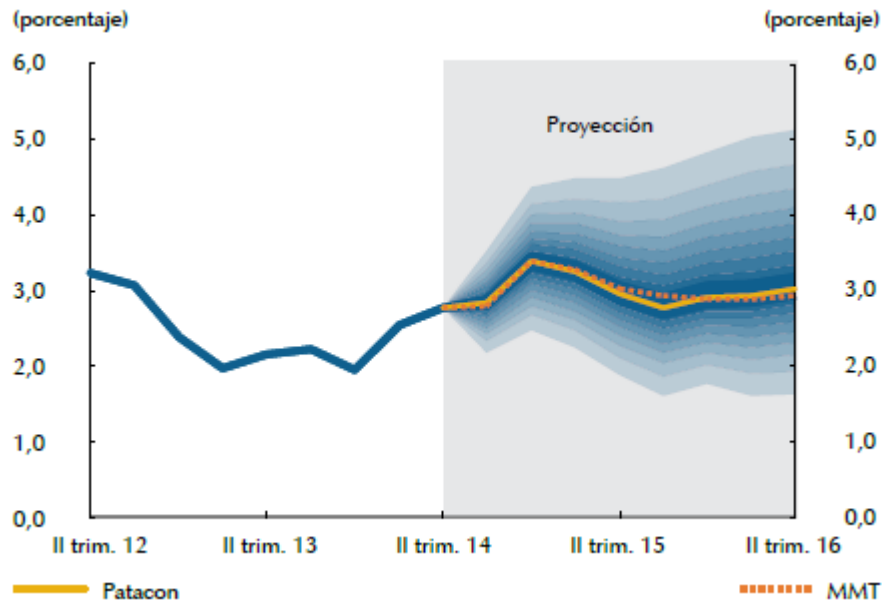
Inflación

La inflación es el aumento general del precio de los bienes y servicios durante un periodo determinado, Interpisos es una empresa que produce accesorios para vehículos, la inflación permite determinar el aumento de los costos y gastos relativos a la adquisición de materia prima, salarios, alquiler, arrendamiento, entre otros, lo que convierte en este dato macroeconómico en un factor muy relevante para la empresa.

En el año 2013, la economía colombiana registró una tasa de inflación del 1,94%, siendo esta la más baja en 58 años, el resultado fue aún más bajo que el esperado por el Banco de la Republica, “La política monetaria en Colombia se rige por un esquema de meta de inflación, en el cual el objetivo principal es alcanzar tasas bajas de inflación y buscar la estabilidad del crecimiento del producto alrededor de su tendencia de largo plazo” (Republica, 2014).

El objetivo para el presente año para el Banco de la Republica es llegar a una inflación acumulada alrededor del 3%, a continuación se presenta la proyección de la inflación hasta el segundo trimestre del 2016.

Grafica 20 Fan chart de la Inflación



Fuente: 9 Banco de la Republica, Publicación I Trimestre año 2014.

La probabilidad de que en 2014 y 2015 la inflación total se ubique en un rango entre 2% y 4% es alta, en un término medio se ubicaría en el 3%, en este punto se presenta una oportunidad, la economía nacional, por medio del banco de la república, crea políticas monetarias con tasas de interés que se ajustan para garantizar el cumplimiento de la meta de inflación en el largo plazo, lo que se traduce en mayor respaldo para estabilizar la economía a futuro.

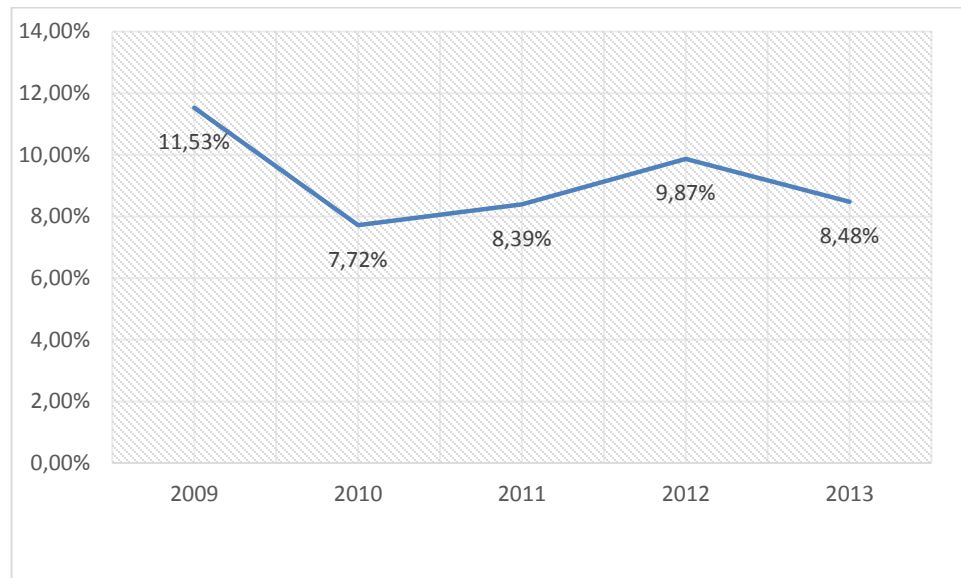
Tasa de Interés

La tasa de interés en Colombia es regulada por el Banco de la Republica, su función obedece a los objetivos que se tengan planteados a corto, mediano y largo plazo, la sensibilidad en las tasas de interés son evidentes en aspectos tan importantes para la economía como el ahorro, el nivel de inversión, las compras por financiación, entre otras.

Interpisos es una empresa que produce accesorios para vehículos de carga pesada, dichos automotores pertenecen a empresas de carga, la importancia de la tasa de interés con propietarios de los vehículos de carga pesada (Clientes objetivos de la empresa Interpisos) es que un aumento en la tasa de interés, conlleva a una disminución en la inversión de activos, para el presente caso, de tracto camiones, por el contrario, una disminución de las tasas de interés para el comercio, representa un

mejor panorama para contraer deuda y adquirir los vehículos de carga, aumentando de esta manera, el número de clientes objetivos para Interpisos. A continuación se presenta la gráfica de Tasas de interés comercial en Colombia durante los últimos 5 años.

Grafica 21 Tasa de Interés Comercial



Fuente: 10 Banco de la Republica, año 2013.

Según datos del Banco de la república, con base en información de la Superintendencia Financiera de Colombia, el crédito comercial en Colombia se encuentra desde el 2010 en un rango de 7,7% a 9,87%, registrando el año 2013 una tasa del 8,48%

La proyección del Banco de la Republica según la Encuesta sobre la situación del crédito en Colombia realizada en junio del 2014, revela que las solicitudes de crédito se han incrementado, es probable que cualquier expansión adicional de la cartera sea financiada principalmente con aumentos en los pasivos, lo que presionaría a leves alzas de las tasas de interés.

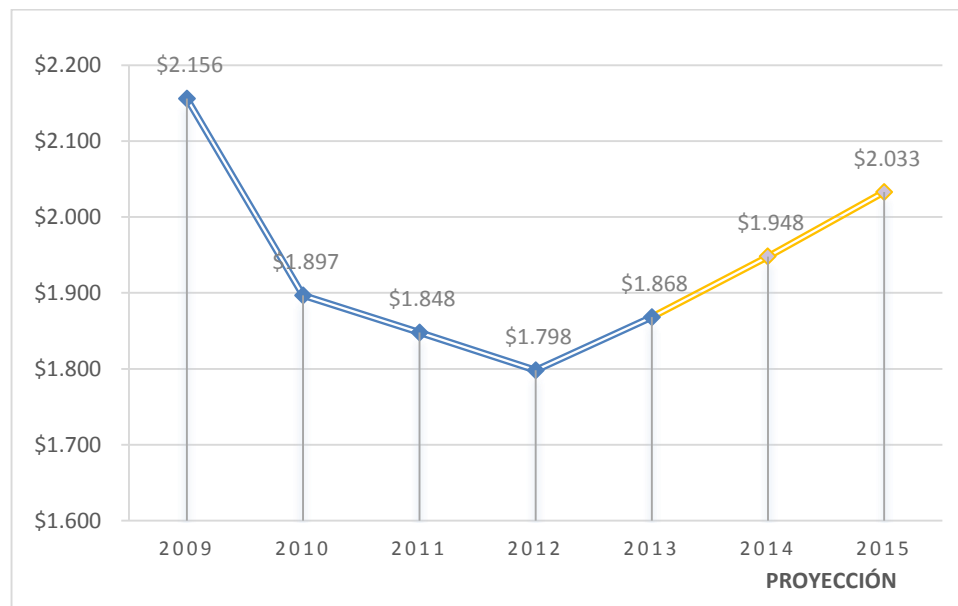
La dinámica de la tasa de interés en Colombia en el último año fue baja, lo que se traduce en menores niveles de ahorro, pero más inversión en activos o compras apalancadas financieramente por los pasivos, lo que ha permitido mejores condiciones para que aumente los clientes objetivos en Colombia, no obstante, estudios del Banco de la Republica esperan que la tasa de interés tienda a aumentar, lo cual representa una posible amenaza a la empresa Interpisos, dada su disminución en la demanda por menos inversión en vehículos de carga.

Tasa de cambio

El Dólar estadounidense, la moneda más influyente en la economía mundial, influye en la competitividad de la compra y venta de bienes en el exterior, cuando el peso colombiano se revalúa frente al dólar, es decir, cuando menos pesos se necesitan para un dólar, en este caso, los exportadores sufren consecuencias negativas, “reciben menos pesos por sus exportaciones”, contrario efecto sucede a los importadores, estos se benefician al “pagar menos pesos por sus mercancías, las cuales, por defecto son valoradas en dólares estadounidenses”.

Los analistas nacionales del Banco de la Republica y la Superintendencia Financiera esperan que la tasa representativa del mercado (TRM) finalice el año en un valor promedio de \$1.948, las entidades nacionales y externas esperan valores promedio de \$2.033 y \$1.997, respectivamente, para el año 2015. A continuación se presenta la tasa de cambio de los últimos 5 años y las proyecciones del presente año y del siguiente.

Grafica 22 Tasa de Cambio Dólar



Fuente: 11 Superintendencia Financiera de Colombia, año 2013.

Interpisos es una empresa productora de Pisos y Accesorios para vehículos de carga, también es comercializadora de accesorios nacionales o extranjeros, sin embargo, lo realiza como un plus en su portafolio de productos y estos productos que comercializa

no representa un peso mayor al 10% en sus ventas. La empresa no es importadora de mercancías ni de materia prima, tampoco exporta sus productos, es preciso aclarar también que la competencia de Interpisos no importa sistemáticamente el pisos que produce la empresa, en casos aislados, se han importado productos, lo cual no representa un peso importante para el estudio de la tasa de cambio y los efectos de revaluación o devaluación.

Los clientes objetivo de Interpisos si tienen este indicador financiero muy en cuenta en el momento de adquirir vehículos de carga, para estos, el mejor escenario de adquirir estos activos es cuando el peso esta revaluado frente al dólar, como resultado pagan menos pesos por los vehículos que son importados, vale la pena aclarar que los concesionarios de los grandes vehículos en Colombia los venden a los nacionales con precio en dólares, de allí la importancia de comprar en el punto más bajo de la línea.

La actual y futura tasa de cambio se convierte en una amenaza menor para la empresa, la tendencia de la TRM es de tener un peso Devaluado para el presente año y para el siguiente, lo cual no es un buen escenario para que las empresas adquieran vehículos de carga pesada, por otra parte, es preciso aclarar que si la empresa considera exportar sus productos, la devaluación permite que se “adquieran más pesos por dólar” lo que mejora los resultados financieros de la empresa, si es el caso de exportar.

Tabla de oportunidades y amenazas de los Factores Económicos

<i>FACTORES ECONÓMICOS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
PIB	El PIB en Colombia estima un crecimiento superior al 4,5% para los siguientes dos años.	
Per Cápita	Aumento del PIB per cápita con inversiones en infraestructura 4G y crecimiento del sector construcción.	
Inflación	Respaldo con política monetaria para Inflación futura alrededor del 3%.	
Tasa de Interés		Posible aumento de las tasas de interés para los próximos periodos.
Tasa de Cambio		Se estima una devaluación del peso frente al dólar, menos importación de vehículos de carga.

6.6.2 Entorno Político Legal

El contexto político y legal en el que se encuentra una empresa es manejada por el estado u organismo político mediante leyes, normas, políticas, decretos y otras formas de crear condiciones para la sociedad en general, el impacto del manejo político en un país trae consigo consecuencias para los agentes económicos, sean familias o empresas, de alguna u otra manera serán influenciadas por el manejo político.

Los organismos que diseñan las políticas para el sector de autopartes se relacionan constantemente con Acolfa, la asociación representante del sector autopartes, dicha relación estado-empresa, resulta beneficiosa para los productores y comerciantes de autopartes en Colombia, a continuación se presenta el Decreto 2910, presentado por el Ministerio de Industria y Comercio, el cual ha sido uno de los Decretos más importantes en los últimos años.

Decreto 2910

El presente Decreto tiene por objeto establecer un Programa de Fomento para la Industria Automotriz como un instrumento dirigido a las personas jurídicas que fabrican los bienes contenidos en las subpártidas arancelarias a importar con franquicia o exoneración del gravamen arancelario, las mercancías o bienes, con el compromiso de incorporarlos en la producción de vehículos o autopartes para la venta en el mercado nacional o externo. En síntesis, el Decreto 2910 emitido en diciembre del año 2013, fomenta la importación de autopartes con disminución en aranceles, entre la competencia de Interpisos, como ya se ha mencionado, la empresa Tracto laser S.A. importa pisos y accesorios para vehículos de carga desde Estados Unidos, en Colombia es la única empresa identificada que realiza este proceso, sin embargo, el decreto 2910 se presenta como una posible amenaza para Interpisos dado que incentiva a que las empresa importen autopartes (para el presente caso, importen Pisos térmicos) y los comercialicen en el país, en consecuencia, suceden dos efectos, el primero es que más empresas inicien el proceso de importación de los accesorios para vehículos de carga, el segundo efecto, es el precio que pueden tener dichos productos extranjeros al ser exonerados de impuestos, por lo que se conoce, Tracto Laser vende los pisos térmicos en \$820.000 e Interpisos los ofrece a un precio de \$550.000, al aumentar la oferta

para vehículos de carga, el precio tiende a bajar, lo que representa una amenaza para la empresa productora nacional de este accesorio.

Contexto Político para las Mipyme en Colombia

Colombia, es uno de los países en América latina con reformas para las pequeñas unidades de negocios (Fundes.org, 2011), los avances en políticas regulatorias para el desarrollo de las Mipymes han permitido mejorar el acceso a crédito, a mercados, reducción de impuestos, entre otros incentivos para fomentar la sostenibilidad y crecimiento de los pequeños empresarios nacionales e incluso, extranjeros.

El organismo responsable del fomento de las mipymes es el ministerio de industria y comercio, la cual tiene la misión del apoyo a la industria, incentivación a la generación de valor agregado, acceso a la financiación, fomento de la exportación, entre otras. El mencionado ministerio ha fomentado la ley especial MIPYME que consta de la ley 590 del 2000 y la ley 905 del 2004, la cual crea condiciones para las MIPYMES en Colombia;

- Clasificación de las empresas por operarios y capital, identificando unidades de negocios con un número reducido de operarios y de capital, con el fin de facilitar la creación y desempeño exitoso de estas.
- Creación de la modalidad del microcrédito, con tasas especiales de intereses y pago de honorarios a las MIPYMES, mejorando el acceso al sistema de financiación.
- Estrategias para la fomentación de las pequeñas empresas en el mercado, organización de eventos, ferias y exhibiciones.
- Regímenes especiales para la adopción de tasas de impuestos en los diferentes municipios y ciudades en Colombia.
- Programa de reducción del pago de parafiscales en un 75% para el primer año, 50% en el segundo y 25% para el tercer año de creación de la MIPYME.

El gobierno de Colombia sabe de la importancia de las pequeñas empresas para la economía nacional, cerca del 80% de los empleos son generados por MIPYMES, el respaldo político que ofrece el gobierno es activo, el país se ha preparado, ha definido una estructura y tiene estrategias que impulsan al desarrollo y creación de MIPYMES, es por ello que el presente tema es visto como una oportunidad para Interpisos, empresa con no más de 3 años en el mercado y que desde el inicio de su creación ha sido testigo del apoyo del gobierno en su desarrollo; de los puntos más impactantes

que ha sido beneficiada Interpisos es la reducción en gastos parafiscales, participación en actividades de la Cámara de Comercio de Tuluá, acompañamiento de instituciones educativas como el Sena y para el presente estudio, asesoría en planeación estratégica, son algunos de los incentivos de Interpisos para su desarrollo.

Tabla de oportunidades y amenazas de los Factores Político - Legales

Factores Político - Legales	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Decretos Contexto Político	Ley 590 DE 2000 y 905 de 2004 que fomentan el desarrollo de MYPIMES en Colombia.	El Decreto 2910 fomenta la importación de autopartes, lo que genera entrada de más competencia al país.

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.3 Entorno Socio Cultural

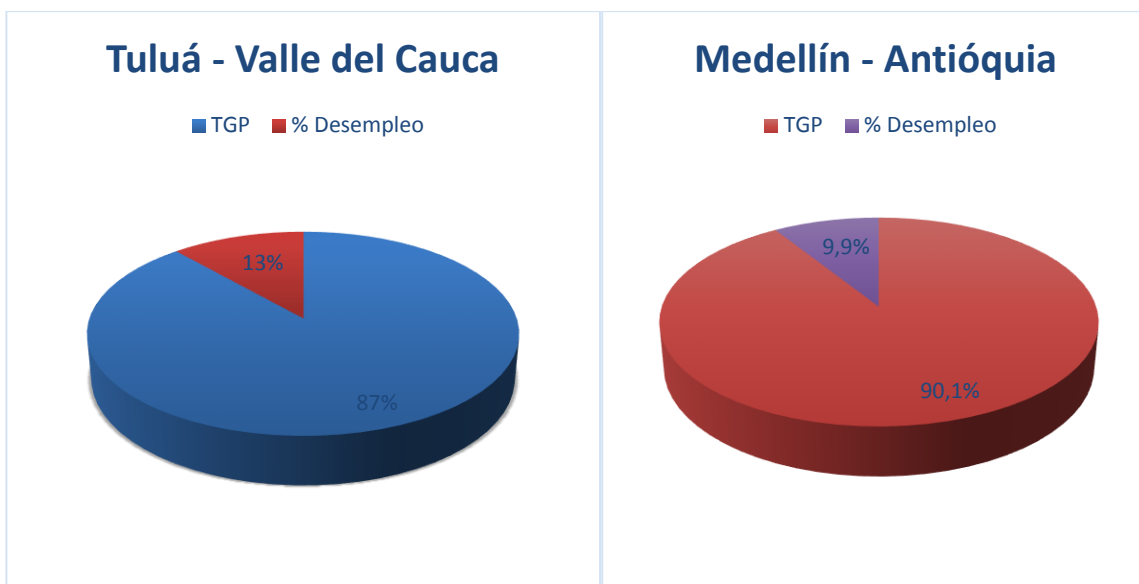
Mercado Laboral

La empresa Interpisos cuenta con una planta de producción ubicada en el municipio de Tuluá, la sala de instalación se encuentran en el mismo municipio vallecaucano, la segunda sede de la empresa se encuentra en Medellín, la sucursal esta ubicada en la salida sur de la ciudad antioqueña, en la cual se presta servicio de instalación y venta de accesorios, el personal que demanda la empresa para realizar las instalaciones varia en cantidad, en ocasiones la empresa solicita el servicio de 4 a 8 personas para contratos de una o dos semanas, el perfil de las personas para dichas labores contemporáneas es de hombres jóvenes con experiencia en trabajo pesado, dada la condición de la empresa, ¿Que tan factible es la contratación de estas personas en caso que la empresa aumente sus operaciones y requiera de cada vez más colaboradores según la población económicamente activa de estas ciudades?

Dada la interrogante, es preciso iniciar conociendo la demografía de ambas ciudades, identificar las cifras en cuanto a población y desempleo que mueven estos dos territorios.

Tabla 11 Datos Demográficos

<i>Ciudad</i>	<i>Población</i>	<i>Hombres</i>	<i>TGP</i>	<i>% Desempleo</i>
Tuluá	199.244	96.036	132.298	17.199
Medellín	2.751.108	1.254.505	1.829.487	181.119



Fuente: Dane, Demografía año 2013

Como se observa en los datos anteriores, existe un número considerable de personas económicamente activas para satisfacer la demanda de operarios de la empresa Interpisos, el perfil de los colaboradores temporales es de personas para ejercer trabajos de oficios varios, simples pero constantes, es preciso aclarar que no se requiere personal especializado, por lo que el número de personas activas para laborar en estos oficios es amplio, el mercado laboral en las dos zonas donde la empresa presta servicios es extenso, en consecuencia se puede denotar este punto como una oportunidad para la empresa, al contar con más de la mano de obra necesaria e incluso para crecer en el número de operaciones.

FACTORES SOCIO CULTURALES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado Laboral	Oferta suficiente de personal económicamente activo para satisfacer futura expansión.	

**Ubicación clientes -
empresa**

Los clientes se ubican principalmente en Bogotá, la empresa en Tuluá y Medellín.

Fuente: *Elaboración Propia.*

6.6.4 Entorno Ambiental

La empresa fabrica productos a partir de materiales sintéticos, desarrollados con materiales amigables con el medio ambiente, simulando incluso el color de la madera, estos materiales no tienen fuertes restricciones en el mercado, legalmente no están regulados con normas ambientales exigidas por el estado o grupos de interés, como resultado; se presenta una oportunidad para la empresa, en donde cada vez, por exigencias del mismo gobierno y consumidores, los productos son más ecológicos, Interpisos fabrica productos con estas características.

FACTORES AMBIENTALES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Licencia Ambiental	La empresa utiliza materiales sintéticos amigables con el medio ambiente, no requiere ninguna licencia ambiental.	

Fuente: *Elaboración Propia.*

6.6.5 Entorno Tecnológico

El proceso de producción de Interpisos implica la utilización de una serie de máquinas, herramientas y el personal con habilidades para su manejo, las maquinas necesarias para la producción de Interpisos se utilizan también en la industria de la madera, actualmente la tecnología para este sector es muy avanzada, contando con tecnología asiática, de países como Japón, Corea, y China, también hay oferta de tecnología europea, sobre todo de Alemania y España , finalmente, la industria Colombiana también ofrece maquinaria especializada para el tratamiento de la madera y materiales similares.

La oferta de tecnología para Interpisos es amplia, y la empresa ha sabido aprovechar ello, inicialmente se equipó de maquinaria para los prototipos, con algunas modificaciones, se realizó una inversión en maquinaria nacional para la producción, actualmente, se utiliza un 20% de la capacidad que tiene la empresa, existe la oportunidad de crecer por la capacidad productiva de Interpisos, además de contar con la posibilidad de importar tecnología, la cual está aún más automatizada que la nacional.

La empresa no cuenta con sistemas de información y base de datos, no hay inversiones considerables en tecnología para los procesos administrativos, por lo que se considera que Interpisos está en desventaja en cuanto a tecnología utilizada en sistemas de información y telecomunicaciones.

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacidad Productiva Tecnología en la administración	La empresa tiene un buen nivel tecnológico, amplia capacidad de producción.	La empresa no emplea software en procesos administrativos, no crea ventaja competitiva con la tecnología en procesos administrativos.

Fuente: Elaboración Propia.

6.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Tabla 12 Análisis Interno

ANÁLISIS INTERNO *Interpisos*

FACTORES	VARIABLE	F/D	DEBILIDAD		FORTALEZA	
			Mayor	Menor	Menor	Mayor
			1	2	3	4
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional	D	X			
	Talento humano y estructura	D		X		
	Proceso organizacional	D	X			
	Relación Estructura - estrategia	D		X		
PLANEACIÓN	Planeación y Conocimiento del entorno	D	X			
	Cultura organizacional	D		X		
	Misión y Visión	F			X	
	Objetivos y estrategias funcionales	D		X		
	Indicadores de Gestión	D	X			
TALENTO HUMANO	Selección del Personal	D		X		
	Ausentismo y Rotación	F				X
	Control del desempeño	D	X			
	Funciones formalizadas	F			X	
DIRECCIÓN	Proceso de coordinación	D		X		
	Control de gestión	D	X			
	Sistemas de comunicación	D	X			
FINANZAS	Evolución de razones financieras	F				X
	Liquidez, solvencia económica	F			X	
	Rentabilidad del negocio	F				X
	Apalancamiento financiero	D	X		X	
MERCADEO	Mercado Objetivo	F				X
	Efectividad de fuerza de ventas	D		X		
	crecimiento en ventas	D	X			
	Canales de distribución	D	X			
	Manejo del precio	F				X

	Promoción de los productos	D		X		
COMPETENCIA	Oferta de la competencia	F				X
	Nivel de rivalidad	F				X
	Oportunidades para la competencia	D		X		
SERVICIO AL CLIENTE	Conocimiento del Cliente	D		X		
	Control de satisfacción al cliente	D	X			
PRODUCCIÓN	Condiciones para producir sistema de producción	F				X
	Eficacia para control de inventarios	D	X			
	Capacidad de Planta	F				X
CALIDAD	Nivel de Tecnología	F			X	
	Estandarización	D		X		
	Cultura de Calidad	D	X			
	Medición de gestión de calidad	D		X		
	Capacitación en calidad	D		X		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13 Análisis del Macroambiente

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

Interpisos

FACTORES	VARIABLES	O/A	Amenaza		Oportunidad	
			Mayor	Menor	Menor	Mayor
			1	2	3	4
ECONÓMICOS	PIB	O				X
	Per Cápita	O			X	
	Inflación	O			X	
	Tasa de Interes	A		X		
	Tasa de Cambio	A		X		
POLÍTICO - LEGALES	Decretos	A	X			
	Contexto Político	O			X	
SOCIO - CULTURALES	Mercado Laboral	O				X
	Ubicación geográfica clientes - empresa	A	X			
AMBIENTAL	Licencia Ambiental	O				X
TECNOLÓGICOS	Capacidad Productiva	O				X
	Tecnología en la administración	A		X		

Fuente: 12Elaboración Propia.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 14 Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Interpisos				
FORTALEZAS		Peso	Calificación	Total
PLANEACIÓN	Misión y Visión	2,0%	3	0,06
TALENTO HUMANO	Ausentismo y Rotación	3,0%	4	0,12
FINANZAS	Evolución de razones financieras	2,5%	3	0,075
	Liquidez, solvencia económica	2,2%	4	0,088
	Rentabilidad del negocio	3,5%	4	0,14

MERCADERO	Mercado Objetivo	3,0%	4	0,12
	Manejo del precio	2,5%	3	0,075
COMPETENCIA	Ventajas del producto frente a la competencia	3,0%	4	0,12
	Nivel de rivalidad	2,5%	3	0,075
PRODUCCIÓN	Condiciones para producir	3,0%	3	0,09
	Capacidad de Planta	3,0%	4	0,12
	Nivel de Tecnología	2,0%	4	0,08
DEBILIDADES				
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional	3,5%	1	0,035
	Talento humano y estructura	2,0%	2	0,04
	Proceso organizacional	2,0%	2	0,04
	Relación Estructura - estrategia	2,5%	1	0,025
PLANEACIÓN	Planeación y Conocimiento del entorno	2,5%	2	0,025
	Cultura organizacional	2,0%	2	0,04
	Objetivos y estrategias funcionales	2,0%	1	0,02
	Indicadores de Gestión	3,5%	1	0,035
TALENTO HUMANO	Selección del Personal	2,0%	2	0,04
	Control del desempeño	2,5%	1	0,025
DIRECCIÓN	Proceso de coordinación	2,0%	1	0,02
	Control de gestión	2,5%	2	0,05
	Sistemas de comunicación	2,0%	1	0,02
FINANZAS	Apalancamiento financiero	2,7%	1	0,027
MERCADERO	Efectividad de fuerza de ventas	2,0%	1	0,02
	crecimiento en ventas	4,0%	1	0,04
	cobertura	2,2%	1	0,022
	Promoción de los productos	2,5%	1	0,025
COMPETENCIA	Oportunidades para la competencia	2,0%	2	0,04
SERVICIO AL CLIENTE	Conocimiento del Cliente	1,5%	2	0,03
	Control de satisfacción al cliente	2,2%	2	0,044
PRODUCCIÓN	sistema de producción y estandarización	4,0%	2	0,08
	Eficacia para control de inventarios	2,0%	1	0,02
CALIDAD	Cultura de Calidad	3,7%	2	0,074
	Medición de gestión de calidad	2,5%	1	0,025
	Capacitación en calidad	2,0%	2	0,04
100%				2,065

Fuente: 13Elaboración Propia.

El resultado de la matriz de factores internos para Interpisos es de 2.065, un número medio entre debilidades y fortalezas, las áreas internas de la empresa tienen componentes competitivos y factores negativos, lo que contraste con un resultado muy mediocre en la gestión interna de la empresa. En el cuadro MEFI, se seleccionaron los puntos resaltados en amarillo con mayor peso, tanto en las fortalezas como en las debilidades, a continuación se presenta un cuadro que los resume;

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ausentismo y Rotación	Estructura organizacional
Rentabilidad del negocio	Indicadores de Gestión
Acceso a Mercado Objetivo	Crecimiento en ventas
Ventajas del producto frente a la competencia	Sistema de producción y estandarización
Capacidad de Planta	Cultura de Calidad

Fuente: *Elaboración Propia.*

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 15 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS <i>Interpisos</i>			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Total
Crecimiento del sector	7,0%	4	0,28
Per Cápita	5,5%	3	0,165
Inflación controlada	5,0%	3	0,15
Contexto Político	7,0%	3	0,21
Mercado Laboral	5,5%	4	0,22
Licencia Ambiental	10,0%	4	0,4
Tecnología de Producción	12,0%	4	0,48

AMENAZAS			
Tasa de Interés	5,0%	2	0,1
Tasa de Cambio	8,0%	2	0,16
Decretos	12,0%	1	0,12
Ubicación geográfica clientes - empresa	15,0%	1	0,15
Tecnología en la administración	8,0%	2	0,16
	100,0%		2,595

Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado de la aplicación de la matriz EFE se obtuvo un puntaje del 2.595, la situación externa presenta resultados regulares para la empresa, si bien se aleja 0.59 puntos del medio (2) sigue sin alcanzar los 3 puntos, un ambiente de oportunidades para el negocio, sin duda alguna es momento de tomar decisiones que lleven a la empresa a maximizar los resultados con las oportunidades presentadas y mitigar las amenazas presentes en su ambiente externo. En el cuadro MEFE, se seleccionaron los puntos resaltados en amarillo con mayor peso, tanto en las oportunidades como en las amenazas, a continuación se presenta un cuadro que los resume;

Tabla 16 Oportunidades y Amenazas de mayor peso

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
01. Crecimiento del sector	A1. Aumento tasas de interés
02. Contexto Político para las Mipyme	A2. Revaluación del dólar disminuye importación de vehículos.
03. Amplio Mercado Laboral	A3. Decretos que estimulan el aumento de competencia extranjera en el país.
04. Productos amigables con el medio ambiente	A4. Ubicación del cliente y de la empresa.
05. Tecnología disponible para la industria de Autopartes	A5. Aplicación de sistemas de información y base de datos en la competencia.

Fuente: Elaboración Propia.

6.8 ESTRATEGIAS ACTUALES DE INTERPISOS

La empresa Interpisos actualmente cuenta con los siguientes objetivos propuestos a finales del año 2013:

- Incrementar las ventas durante el primer semestre del año 2014 en un 20%.

- Producir nuevos accesorios para ampliar el portafolio de productos.
- Incrementar la cobertura a la ciudad de Medellín.

Las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos descritos son:

- Aumentar las visitas a clientes potenciales, entregar información comercial del producto en los puntos de alto flujo de tractomulas como parqueaderos y estaciones de servicio.
- Identificar que productos desea tener el cliente y analizar la posibilidad de fabricarlo teniendo en cuenta las condiciones de producción de la empresa.
- Realizar contactos con clientes para realizar negociaciones de varias tractomulas, identificar la zona en donde se puede instalar el producto y manejar la logística para enviar los productos a Medellín.

6.9 LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Rivalidad entre Competidores

Los competidores de la empresa Interpisos, se encuentran en un fragmento del sector de Autopartes, dedicado a la comercialización de accesorios de lujo para vehículos de carga pesada, de estas empresas, se han identificado más de 6 en todo el territorio nacional, es preciso aclarar que Interpisos, como principal actividad económica, se dedica a la producción de pisos termo acústicos para vehículos de carga, este producto es una creación por parte de la empresa para solucionar el problema de calor en las cabinas, así mismo, para mejorar la apariencia de estas, el producto que fabrica Interpisos, no es, actualmente, fabricado por alguna empresa o persona natural en nuestro país, en el momento, la empresa, es la única que ofrece el novedoso producto, lo que le otorga una ventaja competitiva a la empresa sobre los competidores, los cuales se dedican en su mayoría a comercializar todo tipo de lujos, a excepción, el piso.

Dicho de esta manera, la rivalidad en el sector no es directa, existe una amplia ventaja de Interpisos por ser pionera en el desarrollo de este producto.

Un aspecto a tener en cuenta, en la ubicación de la competencia, la cual en su mayoría se centra en las ciudades capitales, principalmente en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, en el municipio de Tuluá no se encuentra actualmente ubicada una empresa competidora.

A la fecha, no se ha detectado que alguna empresa competidora de Interpisos haya fabricado el mismo producto de la empresa, una amenaza es la copia del producto por parte de los rivales.

Amenaza de los Nuevos Participantes

De las principales barreras de entrada de nuevos competidores se destaca la investigación y desarrollo que se requiere para la creación de los pisos termo acústicos para vehículos de carga, la inversión y el proceso de creación del producto limita a los emprendedores a iniciar este camino, en el cual, se recibe dinero por ventas después de un tiempo en el que se dedica a descubrir el cómo se fabrica el piso.

En el ámbito internacional, se han identificado la fabricación de pisos para vehículos de carga pesada en Estados Unidos, es posible y puede ser factible, que una persona jurídica o natural inicie el proceso de importación e instalación de los pisos termo acústicos en Colombia, dicho escenario pone en juego la entrada de nueva competencia de la empresa traída desde el exterior.

Amenaza de Productos Sustitutos

La salud y comodidad de los conductores de vehículos de carga pesada cada vez son más importantes para las empresas, en consecuencia de ello, cada vez más son los productos que nacen con la esperanza de solucionar o satisfacer una necesidad específica, en relación a este tema, los pisos termo acústicos surgieron como un producto sustituto de las alfombras, un producto que otorga frescura a la cabina, cuando apareció Interpisos en el mercado, redujo parte de las ventas de las alfombras, desde este punto de vista, se considera la alfombra como el producto sustituto más cercano para la empresa, aclarando, que el último producto en el mercado, es el de pisos termo acústicos.

La entrada de un producto sustituto es muy posible, productos con diferentes materiales y diseños puede aparecer en el mercado tal y como apareció Interpisos en el año 2010.

Poder de Negociación con los compradores

Como se había mencionado, Interpisos ofrece el único piso termo acústico del mercado colombiano, dicha condición que goza la empresa actualmente, trae como consecuencia, un precio de venta del producto relativamente alto, con un alto margen de ganancia por venta, así mismo, en las negociaciones con empresas, el margen de

ganancia por la venta del producto sigue siendo tentador, es preciso aclarar, que el tiempo de realizar este tipo de ventas con un alto margen de ganancia esta en función de la entrada de nuevos competidores con productos importados o de los productos sustitutos, por lo que puede ser un tiempo corto.

Poder de Negociación con los Proveedores

Los materiales, materia prima e insumos utilizados para la fabricación de pisos termo acústicos, son, en su mayoría, importados de Europa y china, la compra se realiza por medio de una gran cadena multinacional de ventas para construcciones, llamada Homecenter, la cual se encarga de importar el producto, el poder de negociar precios u otras características no es muy probable, las cantidades de compra no son detonantes para negociaciones con la empresa chilena, sin embargo, es posible analizar, que otra empresa en el mercado Colombiano ofrece la materia prima e insumos que requiere Interpisos.

Tabla 17 Cuadro de Atractividad Cooper

FACTORES COMPETITIVOS	1 ≤ ATRACTIVIDAD ≤ 5 (De: 1 Muy poco atractivo, a 5 Muy Atractivo)					CONCEPTO
	1	2	3	4	5	
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVAS EMPRESAS		x				Existe buena posibilidad de ingreso de nuevos competidores
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES			x			Normal
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES				x		Relativamente bajo
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				x		Sector atractivo por la relativamente baja amenaza de prod. sustitutos
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					x	La invención de los Pisos termo acústicos pone en ventaja a Interpisos frente a su competencia
EVALUACION GENERAL				x		Es una industria con buena atractividad

Fuente: Elaboración Propia.

7. CAPITULO II: ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN

- Matriz I-E
- PEYEA
- Matriz del Perfil Competitivo
- DOFA

7.1 MATRIZ I-E

Con la información emitida de las matrices de evaluación de factores internos y externos, se procede a ubicar la empresa en la matriz I-E.

Tabla 18 Matriz I-E

		EFI		
		SOLIDO 3.0 - 4.0	PROMEDIO 2 - 2.99	DEBIL 1 - 1.99
EFE	ALTO 3.0 - 4.0	I	II	III
	MEDIO 2 - 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1 - 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: David, Fred R. (2003:213). Cálculos Propios

De acuerdo a los resultados de la Matriz I-E, la empresa Interpisos se encuentra ubicada, según la evaluación de los factores internos y externos, en el cuadrante V, en el cual, se recomienda, según Fred David en el libro “conceptos de administración estratégica” Formular estrategias para retener y mantener, como la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

Esta Matriz IE, representa las divisiones que caen en las celdas II y IV, pero también en la V, que en efecto sería “Crecer y Construir”, además de “Proteger”, porque asume una posición competitiva fuerte, y un crecimiento rápido del mercado. Lo anterior permite que la Organización aplique estrategias conservadoras, tales como: Desarrollo del Mercado, Penetración en el mercado, Desarrollo del Producto, Integración, y la Diversificación.

7.2 MATRIZ PEEA

Tabla 19 Matriz PEEA

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) (-)	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROMEDIO
Cambios Tecnológicos			X					ESTABILIDAD AMBIENTAL
Tasa de Inflación		X						
Variabilidad de la Demanda					X			
Rango de Precios de Productos Competitivos			X					
Barreras de Entrada al Mercado							X	
Rivalidad/Presión Competitiva					X			
Elasticidad de Precios de la Demanda		X						
Presión de los Productos Sustitutos						X		
Calificación Promedio del Factor EA	0	2	4	0	8	5	6	-3,57

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	0	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO
Potencial de Crecimiento					X			FUERZA DE LA INDUSTRIA
Potencial de Utilidades						X		
Estabilidad Financiera				X				
Conocimiento Tecnológico						X		
Utilización de Recursos				X				
Intensidad de Capital		X						
Facilidad de Entrada al Mercado		X						
Productividad/Utilización de la Capacidad			X					
Poder De Negociación de los Productores					X			
Calificación Promedio del Factor FI	0	2	2	6	8	10	0	4,00

FUERZA FINANCIERA (FF)	0	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO
Retorno en la Inversión					X			FUERZA FINANCIERA
Apalancamiento		X						
Liquidez						X		
Capital Requerido /Capital Disponible			X					
Flujo de Caja						X		
Facilidad de Salida del Mercado		X						
Riesgo Involucrado en el Negocio				X				
Calificación Promedio del Factor FF	0	2	2	3	4	10	0	3,00

VENTAJA COMPETITIVA (VC) (-)	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROMEDIO
Participación en el Mercado				X				VENTAJA COMPETITIVA
Calidad de los Productos					X			
Ciclo de Vida de los Productos		X						
Lealtad del Cliente			X					
Utilización de la Capacidad de la Competencia						X		
Conocimiento Tecnológico		X						
Control Sobre Proveedores y Distribuidores						X		
Calificación Promedio del Factor VC	0	2	2	3	4	10	6	-3,86

Fuente: Elaboración Propia.

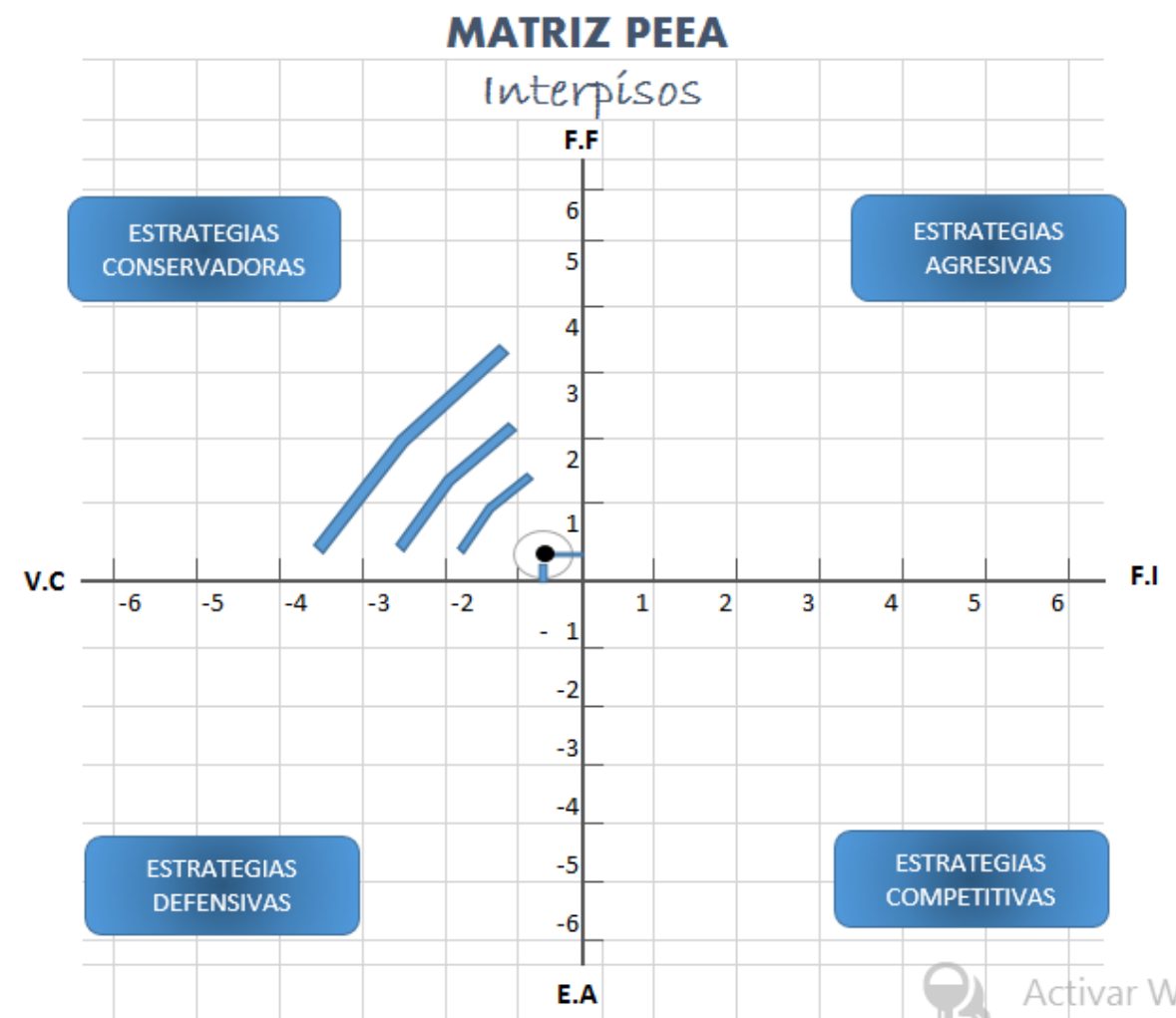
Tabla 20 Resultados PEEA

RESULTADOS PROMEDIO PEEA

FACTORES	PROMEDIO	EJE	EJE
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	-3,57	X	Y
FUERZA DE LA INDUSTRIA	4,00	0,14	-0,57
FUERZA FINANCIERA	3,00		
VENTAJA COMPETITIVA	-3,86		

Fuente: Elaboración propia

Figura 1 Matriz PEEA



Fuente: Elaboración propia

La empresa Financieramente es estable, los indicadores presentados anteriormente reflejan buenos resultados en términos financieros, además de ello, la empresa fabrica un producto que a nivel nacional no es fabricado por ninguna otra empresa, según investigaciones realizadas con anterioridad, una empresa el potencial de crecer es alto, sin embargo, el crecimiento es menor al 2% anual, a pesar de tener ventajas competitivas más importantes. Ubicado en la parte superior izquierdo del gráfico PEEA, la ubicación conservadora estimular permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. A continuación se presentan las estrategias conservadoras que se pueden aplicar a la empresa Interpisos.

Tabla 21 Estrategias Conservadores

ESTARTÉGIAS CONSERVADORAS	
Penetración del mercado.	Ofrecer descuentos a empresas de transportes o agregar valor en las negociaciones.
	Realizar combos de dos o más productos en un mismo proceso de venta con cada cliente.
Desarrollo del mercado.	Ampliar la oferta de productos a diferentes zonas geográficas del país.
Desarrollo del producto.	Ofrecer nuevas soluciones al mercado atendido por la empresa.
	Ofrecer más variedad en diseño, colores y materiales de cada producto para personalizar los atributos que desea cada cliente.
Diversificación concéntrica.	Explorar el mercado de buses, turbos y camionetas con la oferta de pisos y paneles termo acústico.

Fuente: Elaboración Propia.

7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 22 MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

		InterPisos		TRACTO-LASER		Americana de Lujos Amerlujos S.A.S	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Califi.	Califi. Pond.	Califi.	Califi. Pond.	Califi.	Califi. Pond.
Participación en el mercado	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4
Competitividad de Precios	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Posición Financiera	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Calidad del Producto	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Lealtad del cliente	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Cualificación del personal	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
TOTAL	1	16	2,7	17	2,8	13	2,3

Fuente: Elaboración Propia.

7.4 DOFA

Tabla 23 Matriz DOFA

Matriz
D.O.F.A

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Bajo Ausentismo y Rotación de los colaboradores F2. Rentabilidad del negocio F3. Facilidad de acceso al Mercado Objetivo F4. Ventajas del producto como invención frente a la competencia F5. Capacidad de producción en planta	D1. Falta de claridad en la Estructura organizacional D2. No hay claridad del desempeño, faltan Indicadores de Gestión D3. Poco Crecimiento en ventas y falta de aprovechamiento del potencial para satisfacer necesidades del producto D4. Sistema de producción y estandarización D5. Falta de cultura de calidad, no hay precisión de que tanto se cumplen las expectativas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
O1. Crecimiento del sector	1. Diseñar paquetes de descuentos a empresas de transportes o agregar valor en las negociaciones.	1. Estructuración de la compañía en relación a la estrategia
O2. Contexto Político para las Mipyme	2. Realizar combos de dos o más productos en un mismo proceso de venta con cada cliente.	2. Gestión de la medición del desempeño
O3. Amplio Mercado Laboral	3. Ampliar la oferta de productos a diferentes zonas geográficas del país.	3. Diseño e implantación de mejoramiento de imagen corporativa
O4. Productos amigables con el medio ambiente	4. Ofrecer servicios plus para cada vehículo con el personal especializado.	4. Diseño del sistema de producción y estandarización del proceso.
O5. Tecnología disponible para la industria de Autopartes	5. Mejorar la competitividad mediante la optimización de la producción y economías de escala	5. Diseñar e implementar sistema de gestión de calidad
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
A1. Aumento tasas de interés	1. Explorar nuevos mercados nacionales con la oferta de pisos y paneles termo acústicos.	1. Flexibilidad de la estructura frente a la dinámica del cliente.
A2. Revaluación del dólar disminuye importación de vehículos	2. Replantear la ubicación de la empresa en relación a la zona de mayor potencial de clientes.	4. Ofrecer nuevas soluciones al segmento de mercado atendido por la empresa.D20:F21

A3. Decretos que estimulan el aumento de competencia extranjera en el país	3. Diseñar productos especializados para vehículos con más de 15 años de uso.	3. Reducción de los costos de producción mediante optimo sistema de operaciones
A4. Ubicación del cliente y de la empresa	4. Ofrecer nuevas soluciones al segmento de mercado atendido por la empresa.	4. Crear ventaja competitiva mediante tecnología en la administración.
A5. Aplicación de sistemas de información y base de datos en la competencia	5. Ofrecer más variedad en diseño, colores y materiales de cada producto para personalizar los atributos que desea cada cliente.	5. Considerar sistemas de calidad internacional ante la entrada de competidores al país y el fortalecimiento de empresas nacionales.

Fuente: Elaboración Propia.

Puntos críticos del DOFA

Tabla 24 Puntos Críticos

Expansión de la empresa a nuevos mercados y desarrollo de producto	Competitividad – Desarrollo De Nuevos Productos y Servicios
Ampliar la oferta de productos a diferentes zonas geográficas del país.	Mejorar la competitividad mediante la optimización de la producción y economías de escala
Explorar nuevos mercados nacionales con la oferta de pisos y paneles termo acústicos.	Diseñar productos especializados para vehículos con más de 15 años de uso.
Diseñar paquetes de descuentos a empresas de transportes o agregar valor en las negociaciones.	Ofrecer nuevas soluciones al segmento de mercado atendido por la empresa.
Realizar combos de dos o más productos en un mismo proceso de venta con cada cliente.	Ofrecer más variedad en diseño, colores y materiales de cada producto para personalizar los atributos que desea cada cliente.
	Crear ventaja competitiva mediante tecnología en la administración.
	Ofrecer servicios plus para cada vehículo con el personal especializado.

Diseño e implantación de mejoramiento de imagen corporativa
Mejorar la coordinación, control de gestión y comunicación en un escenario de entrada de nuevos competidores

Rediseño de Estructura organizacional y Gestión del Talento Humano	Producción de calidad con costos e inventarios óptimos
Estructuración de la compañía en relación a la estrategia	Diseñar e implementar sistema de gestión de calidad
Gestión de la medición del desempeño	Diseño de sistema de producción y estandarización del proceso.
Flexibilidad de la estructura frente a la dinámica del cliente.	Reducción de los costos de producción mediante óptimo sistema de operaciones
Replantear la ubicación de la empresa en relación a la zona de mayor potencial de clientes.	Considerar sistemas de calidad internacional ante la entrada de competidores al país y el fortalecimiento de empresas nacionales.

Fuente: Elaboración Propia.

8. CAPITULO III:

8.1 MISIÓN

Tabla 25 Criterios para elaboración de la Misión

CRITERIOS PARA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN	
COMPONENTES	OBSERVACIONES
¿En qué negocio estamos?	Fabricación de accesorios para vehículos de carga
¿Cuál es el propósito básico?	Mejorar las condiciones térmicas y acústicas en la cabina de los grandes vehículos
¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?	Inversión del piso con protección termo acústico para el interior de los vehículos de carga
¿Quiénes son nuestros clientes?	Dueños y/o conductores de vehículos de carga
¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa?	Pisos y accesorios termo acústicos para las cabinas
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Aumentar la rentabilidad aprovechando la expansión de la empresa
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Calidad, servicio al cliente, innovación y confiabilidad
¿Cuáles son los compromisos con los grupos de interés?	Satisfacción al cliente, relaciones con colaboradores, utilización de materiales amigables con el medio ambiente

Fuente: 14 Elaboración a partir de SERNA (2011)

Misión...

“Somos una Empresa fabricante de accesorios para vehículos de carga que mejoran las condiciones termo acústicas al interior de las cabinas, brindando productos de calidad y eco amigables, con un excelente servicio al cliente, innovación y confiabilidad, que responde a las necesidades de sus clientes, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.”

8.2 VISIÓN

Tabla 26 Criterios para elaboración de la visión

CRITERIOS PARA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN	
COMPONENTES	OBSERVACIONES
Dimensión en tiempo	Con un horizonte de planeación de 5 años.
Integradora	Incluye la rentabilidad, la satisfacción del cliente, innovación de más productos, relación con colaboradores.
Positiva y alentadora	Ser una empresa creativa, que ofrezca soluciones innovadoras a los transportadores colombianos.
Realista y Posible	Potencial real de la empresa ante el mercado.
Consistente	Sin obstrucción a las metas planteadas, enfocada en las estrategias para lograr crecer en el mercado.
Difundida Interna y externamente	Es un compromiso la socialización del direccionamiento estratégico de la empresa.

Fuente: 15 Elaboración a partir de SERNA (2011)

Visión...

“Ser reconocidos como una de las Empresas que brinda las mejores soluciones en comodidad y lujo para los tripulantes de los vehículos de carga pesada, ofreciendo comodidad, calidad e innovación en cada producto y un servicio especializado que atienda las necesidades de los clientes de forma oportuna, siendo calificados como un excelente lugar para trabajar por nuestros colaboradores”

8.3 VALORES Y CREENCIAS

Los valores son elementos valiosos que fomentan las actitudes, conductas y percepciones de las personas en la sociedad, sea en las organizaciones o en las familias, Interpisos cuenta con sus propios valores, transmitidos principalmente de su fundador desde su creación, a continuación se presentan los valores identificados en la organización:

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Se busca el logro de los objetivos organizacionales como esfuerzo de todas las partes.

- **INTEGRACIÓN:** Se promueve la participación activa tanto de operarios como de directores en las operaciones de la empresa, con sentido de pertenencia y solidaridad.
- **RESPECTO:** Se atiende y valora a los demás, buscando equilibrio personal y laboral.
- **HONESTIDAD:** Realización de todas las operaciones de la empresa con total rectitud y honradez, se busca crear una imagen de confianza frente a los stakeholders de la empresa.
- **LEALTAD:** Fidelidad a la empresa y permanencia afrontando retos que permiten crecer.

Las creencias son suposiciones acerca de qué y cómo es la organización y de cómo debería ser, al igual que los valores, señalan los modos de actuar de los colaboradores, en Interpisos se han identificado las siguientes creencias:

- Creencia en la importancia de tanto los colaboradores como de los cliente como personas dignas de respeto.
- Creencia en la verdad ante todo, el respeto a la sinceridad en la comunicación, creencia en diferenciar la verdad y aceptar los mensajes con respeto.
- Creencia en la calidad y el servicio diferenciador al cliente.
- Creencia en colaboradores determinados a mejorar día a día, con innovación y mejora continua en los procesos de la empresa.
- Creencia en la visión de ser una empresa sólida, reconocida en el mercado por su solidez y por el valor de sus colaboradores.
- Creencia en una comunicación sincera, oportuna, profesional y prudente.
- Creencia que en la utilidad de los consejos, los cuales vienen acompañado de sabiduría. Se aprecia un ambiente integrador y participativo en donde se perciben las opiniones de todos, se aprecia la critica que construye mejores ideas, que permite superarse así mismo y moldear las ideas de los participantes.

8.4 PRINCIPIOS

- Se valora la predisposición e iniciativa de realizar las tareas con prontitud y de la mejor manera posible, aplicando las aptitudes y actitudes necesarias para

resolver los problemas que se presentan, la diligencia se convierte en el potencial que los individuos poseen al interior de la organización y que le permite a esta ser más competitiva.

- Se valora el orden, lo justo y lo equitativo, lo cual se consideran factores trascendentales para alcanzar climas laborales agradables en la organización, así mismo, se valora el compañerismo, la confianza y la comunicación como aditivos en la receta necesaria para un ambiente laboral tranquilo e inspirador.
- Se estima la integridad de las personas, el comportamiento de los individuos al interior de la empresa se caracteriza por el compromiso, la lealtad y la honradez en todos los procesos y operaciones de la organización.
- Se aprecia el respeto, la solidaridad y la tolerancia entre colaboradores, empleados y terceros de la empresa.

8.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS



Garantizar el crecimiento de las ventas.



Maximizar el valor de la empresa.



Lograr la satisfacción y fidelización del cliente.



Producir con costos e inventarios óptimos, con la mayor calidad.



Disponer del talento humano calificado, motivado y comprometido con los objetivos institucionales.

Tabla 27 Objetivos Corporativos e indicadores

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDICADOR
Garantizar el crecimiento de las ventas.	Mantener un crecimiento por encima del 15% desde el año 2016, y del 25% para el primer año.	25%	15%	15%	15%	15%	Crecimiento de Ventas

	Incrementar las negociaciones con empresas en un 25% desde el año 2015.	5%	5%	5%	5%	5%	Participación de ventas a empresas
	Ampliar la cobertura a 12 departamentos del País desde la intervención	3	3	2	2	2	Cobertura del mercado
Maximizar el valor de la empresa.	Aumentar la rentabilidad del negocio superior al 35%	10%	10%	5%	5%	5%	Rentabilidad del activo
	Garantizar un margen operativo mayor al 30%	7%	7%	6%	5%	5%	Margen operativo
	Garantizar un margen neto mayor al 25%	5%	5%	5%	5%	5%	Margen neto
Lograr la satisfacción y fidelización del cliente.	Lograr un porcentaje de clientes satisfechos mayor al 90%	70%	80%	85%	90%	90%	Encuesta Clientes Satisfechos
	Garantizar un nivel de satisfacción de 9 puntos entre 10.	7	8	8	9	9	Nivel de Satisfacción
	Llegar a una tasa de retención del cliente superior al 80%	60%	65%	70%	75%	81%	Tasa de retención
Producir con costos e inventarios óptimos, con la mayor calidad.	Aumentar la productividad en costos de producción en un 5% Anual.	5%	5%	5%	5%	5%	Productividad en Costos
	Aumentar el nivel de rotación de inventarios a 24 veces por año en función de la demanda.	12 veces x año	15 veces x año	18 veces x año	20 veces x año	24 veces x año	Rotación de Inventarios
	Disminuir los productos finales defectuosos a una tasa del 5% por mes.	13% por mes	12% por mes	10% por mes	7% por mes	5% por mes	Productos defectuosos
Disponer del talento humano calificado, motivado y comprometido con los objetivos institucionales.	Aumento del 14% en el valor agregado de capital de trabajo, medible mensualmente	4%	3%	3%	2%	2%	Valor agregado capital de trabajo (HCVA)
	Nivel de satisfacción laboral superior al 90%	75%	80%	85%	87%	90%	Encuesta clima organizacional
	Indicadores de logro superior al 90% medible mensualmente	70%	75%	80%	85%	91%	Porcentaje de logros alcanzados en relación a los planeados

Fuente: Elaboración Propia.

8.6 INDICADORES Y FORMULAS

Tabla 28 Indicadores y Formulas

INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FORMULAS
Crecimiento de Ventas	Anual	$(\Sigma \text{ ventas año n1} - \Sigma \text{ ventas año n2}) / \Sigma \text{ ventas año n1}$
Participación de ventas a empresas	Anual	Total Ventas empresas / Total Ventas
Cobertura del mercado	Anual	# de Departamentos en actividad comercial
Rentabilidad del activo	Anual	Utilidad Operativa / Activos Totales
Margen operativo	Mes	Utilidad Operativa / Ventas Totales
Margen neto	Mes	Utilidad Neta / Ventas Totales
Encuesta Clientes Satisfechos	Por Venta	Encuesta Promedio de respuestas
Nivel de Satisfacción	Por Venta	Rendimiento Percibido – Expectativas
Tasa de retención	Mes	Clientes nuevos / Repetición de compra
Productividad en Costos	Mes	Valoración de salidas / Recursos Utilizados
Rotación de Inventarios	Mes	Costo de inventarios / Promedio Inventarios
Productos defectuosos	Mes	$\Sigma \text{ Producto defectuoso} / \Sigma \text{ Total Producto Terminado}$

Valor agregado capital de trabajo (HCVA)	Mes	Ingresos (gastos fijos - FCCH) / Total mano de obra nómina y temporales. * FCCH= (salarios y prestaciones) + (costo M.O.) + (costos de ausentismo) + (costos de rotación)
Encuesta clima organizacional	Semestral	Encuesta clima organizacional
Porcentaje de logros alcanzados en relación a los planeados	Mes	Logros alcanzados / Objetivos Planeados

Fuente: Elaboración Propia.

8.7 PLAN DE ACCIÓN

Tabla 29 Plan de acción

ESTRATEGIAS	CARACTERIZACIÓN CON D.O.F.A	OBJETIVOS IMPACTADOS	TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INVERSIÓN
Expansión de la empresa a nuevos mercados y desarrollo de producto	F-O Diseñar paquetes de descuentos a empresas de transportes o agregar valor en las negociaciones.	Garantizar el Crecimiento de las ventas	1 Análisis y selección del canal de distribución para cobertura a nivel nacional.	1 Identificar las zonas geográficas con mayor potencial de clientes	Director de Mercado	\$ 3.200.000
				2 En cada zona, identificar empresas con el perfil para distribuir el producto		
				3 Seleccionar posibles distribuidores y proponer negociación		
				4 Seleccionar distribuidor autorizado por zona.		
	Realizar combos de dos o más productos en un mismo proceso de venta.	2	Desarrollo de producto: Ofrecer el mismo producto a diferentes mercados	5 Identificar vehículos de carga con condiciones para instalar pisos termo acústicos	Director Producción	\$ 3.500.000
				6 Diseñar y crear prototipo de producto con el material termo acústico.		
				7 Definir precio, promoción, logística y personal encargado de la producción e instalación.	Director Producción/Mercadeo	

ESTRATÉGIAS	CARACTERIZACIÓN CON D.O.F.A	OBJETIVOS IMPACTADOS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INVERSIÓN	
	Ampliar la oferta de productos a diferentes zonas geográficas del país.		3	8	Promocionar el producto en los nuevos mercados.	Director Mercadeo	\$ 1.800.000
				9	Diseñar paquetes de descuentos y servicios plus en relación al volumen de compra en la negociación.	Gerente	
				10	Identificar empresas con vehículos de carga como activos y ofrecer los paquetes empresariales.	Director de Mercado	
	F-A		4	11	Capacitar la fuerza de ventas en marketing relacional	Gerencia / Outsourcing	\$ 1.500.000
				12	Entrenar al cliente en conocimiento técnico del producto y beneficios a los clientes	Gerencia / Outsourcing	
				13	Crear sistema de reforzamiento positivo y acciones correctivas	Gerente	
				14	Diseñar planes de compensación económicos	Gerente	
	Explorar nuevos mercados nacionales con la oferta de pisos y paneles termo acústico.		5	15	Crear sistema de base de datos con los clientes antiguos y los actuales.	Gerente / outsourcing	\$ 2.000.000
				16	Proveer de material publicitario a los clientes actuales.	Director de Mercado	
				17	Ofrecer compensaciones por la efectividad en la venta a los clientes referidos.	Director de Mercado	
			6	18	Mantener y/o aumentar los canales de distribución en búsqueda de nuevos mercados geográficos.	Director de Mercado	\$ 1.800.000
				19	Aumentar la oferta de productos a nuevos clientes, nuevos diseños y más opciones de personalización.	Director de Mercado / Producción	
	7	20	Realizar estudios de alternativas de exportación del producto, evaluar las opciones.	Director de Mercado / Gerente	\$ 2.500.000		

ESTRATÉGIAS	CARACTERIZACIÓN CON D.O.F.A	OBJETIVOS IMPACTADOS	TÁCTICAS			ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INVERSIÓN
				en el exterior	21	Estimar las condiciones de la empresa para exportar y cumplir con los requisitos.	Director de Mercado	
Producción de calidad con costos e inventarios óptimos	D-O	Lograr Producir con costos e inventarios óptimos, con la mayor calidad	8	Definición de diagrama de flujos y sistema de producción	22	Identificación de secuencia de actividades	Director Producción	\$ 1.200.000
	Diagnostico sistema de gestión de calidad				23	Recursos demandados y determinación de tiempos	Director Producción	
					24	Definición del tiempo de procesamiento y flujo de producción	Director Producción	
	Diseño de sistema de producción y estandarización del proceso.		9	Balanceo de planta	25	Identificación de cuellos de botella y capacidad de cada actividad	Director Producción	\$ 1.200.000
					26	Medición tiempos de ocio	Director Producción	
					27	Aumento o disminución de recursos en relación al tiempo de ocio y capacidad de cada actividad	Director Producción	
	D-A		10	Estandarización del proceso	28	Identificar reprocesos en el sistema de producción	Director Producción	\$ 1.500.000
					29	Cuantificar los recursos demandados por cada actividad	Director Producción	
					30	Sistematizar los procesos con los recursos óptimos, en tiempos dentro de límites y con el personal responsable de cada acción	Director Producción / Gerente	
	Reducción de los costos de producción mediante optimo sistema de operaciones		11	Diseño de gestión de calidad en la producción	31	Diseño de mapa de procesos e indicadores de gestión en la producción, capacitación a los colaboradores en la producción	Director de Producción / Outsourcing	\$ 11.500.000
					32	Prevención de reprocesos con diseño de rutas de producción	Director Producción	
					33	Estudio de adaptación de condiciones de norma ISO 9001	Gerente / Director Producción	
	Considerar sistemas de calidad		12	Implementar indicadores de gestión y	34	Definir indicadores cuantitativos y cualitativos en los procesos de producción	Director Producción	\$ 1.500.000

ESTRATÉGIAS	CARACTERIZACIÓN CON D.O.F.A	OBJETIVOS IMPACTADOS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INVERSIÓN
	internacional ante entrada de competidores al país y fortalecimiento de empresas nacionales.		sistema de reforzamiento	35 Plantear metas de medición mensual y anual	Gerente / Director Producción	
				36 Aplicar reforzamiento positivo o compensación económica por cumplimiento de metas.	Gerente / Director Producción	
		13	Definición de Inventarios óptimos	37 Crear tablas de demanda proyectada de productos mensuales	Director de Mercadeo / Producción	
				38 Aplicar Programación lineal para inventarios óptimos	Director de Producción	\$ 1.300.000
				39 Programación de compras y alerta en casos de escasez	Gerente / Director Producción	
Aumento de Competitiva, desarrollo de Nuevos Productos y Servicios	F-O Ofrecer servicios plus para cada vehículo con el personal especializado. Mejorar la competitividad mediante la optimización de la producción y economías de escala F-A	Lograr la satisfacción y Fidelización del cliente Maximizar el valor del negocio	14 Diseñar programa de fidelización de clientes 15 Diseñar programa de calidad para el logro de la satisfacción del usuario	40 Extraer información de Base de datos de los clientes 41 Capacitar al personal para que establezca una comunicación efectiva con el cliente durante y después de la venta 42 Evaluar alternativas para ofrecer servicio Post venta, teniendo en cuenta los recursos necesarios y el impacto en el servicio al cliente 43 Diseñar promociones de productos o servicios plus, con ofertas especiales para los clientes, evaluar los recursos necesarios y medir el impacto 44 Socializar la importancia de la calidad en el desempeño de la organización y de servicio 45 Diseñar protocolos y procesos de calidad, en la fabricación, en la atención al usuario y stakeholders 46 Evaluar los recursos necesarios y el impacto	Director de Mercadeo Gerencia / Outsourcing Gerencia / Director de Mercadeo Gerencia / Director de Mercadeo Gerencia Gerencia Gerencia	\$ 2.500.000 \$ 4.800.000

ESTRATÉGIAS	CARACTERIZACIÓN CON D.O.F.A	OBJETIVOS IMPACTADOS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	INVERSIÓN		
	Diseñar productos especializados para vehículos con más de 15 años de uso. Ofrecer nuevas soluciones al segmento de mercado atendido por la empresa. Ofrecer más variedad en diseño, colores y materiales de cada producto para personalizar los atributos que desea cada cliente.			47	Capacitar al personal sobre el uso de la calidad en los procesos	Gerencia / Outsourcing	\$ 3.500.000		
				48	Diseñar y Socializar indicadores de gestión de la calidad, como se miden y cuál es el objetivo	Gerencia			
			16	Diseñar o agregar valor en productos a partir de la capacidad instalada, aprovechando la economía de escala	49	Realizar investigación de mercados acerca de productos con material termo acústico y la demanda pronosticada		Director de Mercadeo	
					50	Investigar y desarrollar el diseño de los productos, las mejoras y el plus agregado a los productos ya existentes		Director de Mercadeo / Producción	
					51	Diseñar un programa de producción que agregue los nuevos elementos a la línea de producción, aprovechando los costos fijos existentes		Director de Producción / Mercadeo	
					52	Evaluar los recursos necesarios, el impacto en la producción, en las finanzas y en las ventas.		Gerencia	
	17	Producir piezas para vehículos desde 15 hasta de 20 años	53	Realizar investigación de mercados identificando los vehículos antiguos con posibilidad de más impacto en ventas	Director de Mercadeo	\$ 2.200.000			
			54	Diseñar prototipos para vehículos, considerar los costos y estimar el precio	Director de Producción				
			55	Según la proyección demandada, evaluar las condiciones en producción para atender la demanda	Director de Producción / Mercadeo				
			56	Realizar estudios financieros, técnicos y recursos necesarios para la producción del producto para el nuevo mercado	Gerente / Director Producción				
		18	Crear variedad en la oferta	57	Considerar lista de características que enriquecen las opciones	Director de Mercadeo	\$ 3.800.000		

ESTRATEGIAS	CARACTERIZACIÓN CON D.O.F.A	OBJETIVOS IMPACTADOS	TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INVERSIÓN
	D-A Crear ventaja competitiva mediante tecnología en la administración. Mejorar la coordinación, control de gestión y comunicación en un escenario de entrada de nuevos competidores		existente de la empresa		de los clientes en el momento de comprar	
				58	Identificar los recursos necesarios, las horas de mano de obra y los insumos	Director de Producción
				59	Evaluar cada variedad en función de la salida en ventas, la fabricación y la generación de dinero (evaluación financiera)	Gerencia
				60	Promocionar en incluir en la publicidad las opciones en diseños, colores, tamaños y formas que se seleccionaron para ofrecer.	Director de Mercadeo
			19 Utilizar sistemas de información y base de datos para apoyar procesos al interior de la empresa	61	Identificar los procesos que requieran soporte tecnológico	Gerencia
				62	Diseñar sistemas de información y base de datos para apoyo de los procesos, realizar outsourcing	Gerencia / Outsourcing
				63	Evaluar los recursos y el impacto del apoyo tecnológico	Gerencia
						\$ 2.500.000
Rediseño de Estructura Organizacional y Gestión del Talento Humano	F-A Replantear la ubicación de la empresa en relación a la zona de mayor potencial de clientes. D-O	Disponer del talento humano calificado, motivado y comprometido con los objetivos institucionales. -Garantizar el crecimiento en ventas de la empresa"	20 Adecuación de la estructura al plan estratégico	64	Considerar aspectos del plan estratégico relevantes en el rediseño de la estructura organizacional	Gerencia
				65	Pronosticar la estructura ideal para el horizonte de tiempo de 5 años del plan estratégico	Gerencia
			21 Identificar y aplicar indicadores de gestión	66	Identificar y seleccionar procesos y actividades aptas para aplicar indicadores de gestión	Gerencia
				67	Formular los indicadores de gestión y los tiempos de medición	Gerencia
				68	Tabular información de los indicadores en base de datos	Gerencia
						\$ 1.200.000
						\$ 1.500.000

ESTRATÉGIAS	CARACTERIZACIÓN CON D.O.F.A	OBJETIVOS IMPACTADOS	TÁCTICAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INVERSIÓN	
	Estructuración de la compañía en relación a la estrategia				69	Considerar objetivos de cumplimiento por cada indicador	Gerencia, Director de Mercadeo / Producción	
	Gestión de la medición del desempeño		22	Dinamizar la estructura en relación al cliente, la cobertura y el canal de distribución	70	Analizar la posición de la empresa frente a las características de los clientes	Director de Mercadeo	\$ 1.800.000
					71	Considerar aspectos de la cobertura y canales de distribución en el diseño de la estructura organizacional	Director de Mercadeo	
					72	Diseñar una estructura organizacional flexible y dinámica en función geográfica de los clientes	Gerencia	
	D-A		23	Realizar estudios de localización de planta y servicio de instalación y venta de los productos de Interpisos	73	Identificar geográficamente las zonas de mayor impacto en ventas para la empresa	Director de Mercadeo	\$ 1.800.000
					74	Seleccionar una zona para establecer la 3 sede de ventas en el país	Director de Producción / Mercadeo	
					75	Analizar la posibilidad de trasladar las instalaciones de Producción a la ciudad de Bogotá	Gerente / Director Producción	
					76	Evaluar posibilidades en costos, logística, oportunidad de competitividad, acceso a mercados.	Gerencia / Director de Mercadeo	
	Flexibilidad de la estructura frente a la dinámica del cliente.		24	Crear sistema de reforzamiento para el talento humano	77	Identificar recompensas monetarias y no monetarias por alcance de objetivos y eficiencia en el trabajo	Director de Producción	\$ 2.200.000
					78	Evaluar las recompensas según el impacto que ejerce en la organización	Gerencia	
					79	Diseñar y socializar el sistema de recompensas	Gerencia	
			25	Motivación del Talento humano	80	Capacitar a los directivos sobre el manejo del personal, como motivarlos a alcanzar los objetivos y generara un buen clima de trabajo	Gerencia / Outsourcing	\$ 4.500.000

ESTRATÉGIAS	CARACTERIZACIÓN CON D.O.F.A	OBJETIVOS IMPACTADOS	TACTICAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	INVERSIÓN
				81	Preparar test de clima organizacional y aplicar semestralmente	Gerencia	
				82	Reforzar las falencias con retroalimentación de los colaboradores a la administración	Gerencia	
				83	Mejorar las condiciones de trabajo para lograr los objetivos planeados y evitar descontentos del personal	Gerencia - Mercadeo - Producción	
				84	Emplear la comunicación y dialogo como instrumentos de superación	Gerencia - Mercadeo - Producción	
						Total Inversión	\$ 65.800.000

Fuente: 16Elaboración Propia.

9. CAPITULO IV: SEGUIMIENTO Y CONTROL

La ejecución de las actividades planeadas en el plan de acción, las cuales constituyen el eje operativo del plan estratégico, se programan a lo largo del tiempo de intervención, para el seguimiento y control de lo planeado, se han programado las actividades en el programa Microsoft Project, a continuación se presentan los puntos realizados en el programa para el seguimiento y control del plan:

- Diagrama de Gantt
- Calendarios
- Escala de Tiempos
- Diagrama de Red
- Gantt de seguimiento

El apoyo tecnológico que ofrece Microsoft Project permite seguir el plan de acción de manera ágil, accesible, precisa y sensible a los cambios, lo que convierte esta herramienta en la ideal para programar, seguir, controlar y realizar ajustes al plan realizado.

La gestión del tiempo se realiza por medio de Project, y la medición de lo realizado, por medio de los indicadores formulados en la tabla 28: “**indicadores y formulas**” vista en el capítulo anterior, Los objetivos que buscan alcanzarse por medio de las actividades; cada objetivo cuenta con indicadores y una frecuencia de medición establecida, en este punto, la idea es medir el cumplimiento de los objetivos, medir el pulso de las acciones ejecutadas y el impacto que tienen en lo que la organización planea alcanzar.

Los controles del alcance de los objetivos tienen una frecuencia de tiempo definida en la tabla 28, la gestión del tiempo se pueden realizar en tiempo real, el programa se encarga de calcular al avance de las tareas planeadas.

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt, los demás puntos quedan a disposición en el programa.

Tabla 30 Diagrama de Gantt

9.1 DIAGRAMA DE GANTT





Fuente: 17Elaboración Propia a partir de Microsoft Project

10. CONCLUSIONES

- Se logró identificar factores claves del medio interno y externo, que de alguna manera pueden impactar positiva o negativamente en la empresa Interpisos, se identificaron amenazas y oportunidades presentes en el macroambiente para la organización y debilidades y fortalezas que posee la empresa internamente.

La situación de la empresa se encuentra en un promedio (entre 2,0 – 2,99), tanto en los factores externos como internos, el flujo de variables de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas ubican a la empresa en una posición que según el autor del libro “Administración Estratégica” David Fred, se deben considerar estrategias para mantener y conservar el mercado.

- Mediante las herramientas DOFA y PEEA, se diseñaron estrategias según la posición de la empresa, para el caso de Interpisos, estrategias conservadoras en paralelo a las estrategias generadas a partir de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Las principales estrategias diseñadas según la posición de la matriz PEEA y la matriz DOFA, son;

- Penetración del mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Diversificación concentrada.

- Mediante las estrategias generadas y los objetivos corporativos planteados, se diseñó un plan de acción con tácticas, actividades, responsables, tiempos y recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Inicialmente se diseñaron los objetivos corporativos, los cuales cuentan con metas anuales y el indicador que mide la gestión en una frecuencia estimada, posteriormente se diseñó el plan de acción (ver: tabla 29 *Plan de acción*) con actividades encaminadas a cumplir los objetivos mediante las estrategias planteadas, el presupuesto estimado para la ejecución del plan de acción suma un total de COL \$98'800.000, con lo que se espera alcanzar un panorama para la empresa descrito en la (tabla 27: *Objetivos Corporativos e indicadores*).

- Para el presente estudio, se presenta un plan de seguimiento y control, diseñado especialmente para realizar revisiones de manera sistemática del plan estrategico 2015-2019 diseñado para Interpisos.

Los mecanismos de control se basan en dos elementos, la gestion del tiempo y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados. El primer elemento, se apoya en el uso de Microsoft Project, con diagramas de Gannt para la medicion y control de los tiempos estimados para las actividades, las secuencias, la ruta critica y fechas de cumplimiento, el uso de este tipo de tecnologia permite incluso el seguimiento en tiempo real del proyecto.

El segundo elemento del mecanismo de control, son los objetivos que buscan alcanzarse por medio de las actividades, cada objetivo cuenta con indicadores y una frecuencia de medición estipulada (ver: tabla 28).

- Mediante la utilización de herramientas, tecnicas y conceptos administrativos, se logra diseñar un plan estrategico para la empresa Interpisos, con un horizonte de tiempo de 5 años, que va desde el año 2015 al 2019.

11. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la empresa Interpisos se ajuste a los cambios propuestos por el plan estratégico de una manera sistemática.
- Es claro el potencial del producto ofrecido por la empresa, se recomienda expandir la cobertura logrando acceder a nuevos mercados geográficos.
- La gestión de la calidad es un pilar fundamental en las organizaciones actuales, Interpisos debe ajustarse a esta dinámica y gestionar la calidad como una característica presente en su ambiente de trabajo.
- El plan estratégico 2015 - 2019 requiere recursos por valor de \$58'800.000, se recomienda gestionar y garantizar los recursos para la plena ejecución del plan, entre las estrategias para financiar el plan estratégico se recomienda:
 - Venta de parte de la empresa a inversionistas: La empresa cuenta con la investigación y desarrollo de un producto que actualmente en Colombia, no es producido, además de ello, la empresa ha demostrado generar dinero a través de la venta del producto durante más de 2 años, es muy posible que un inversionista vea el negocio como una oportunidad para crecer.
 - Participación en convocatorias públicas y privadas: El capital para potenciar el crecimiento de la empresa puede ser adquirido en una de las convocatorias del gobierno nacional, entre ellas se encuentra, fondo emprender, Innpulsa, Colciencias. En el sector privado también existen oportunidades para las empresas mipymes y las ideas de negocio, como es el caso de el fondo capital de riesgo de Coomeva, la red de emprendedores Bavaria, emprendedor grupo Bancolombia.
 - Apalancamiento con obligación financiera: La empresa, en efecto de sus buenos resultados financieros, está en la capacidad de contraer deuda con banco.
 - Apalancamiento sostenible: El plan estratégico requiere de la inversión en actividades a lo largo de 3 años, por lo que la empresa puede también destinar las utilidades netas para invertir en el plan diseñado.
- La gestión del tiempo en el plan de acción es fundamental para alcanzar los objetivos corporativos en los tiempos propuestos, se recomienda tener presente el diagrama de Gantt y ejecutar las tareas en los tiempos planeados.

12. BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, JAIRO. Gerencia: Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomás de Aquino. Pag. 50, Bogotá: 2005.

FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education de Pag. 32, México S.A., Novena Edición. 2003.

GUERRA G. Y AGUILAR A. Planificación Estratégica en el Agronegocio. Editorial Limusa, 1997.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. México: Grupo Editorial Patria, 2008.

RAE. Real Academia de la Lengua Española. Diccionario Usual. Planeación.

SERNA C., Gloria Amparo, MIRANDA M., Juan Francisco. Estud. Gerenc. Vol. 19, No. 89. Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación. Universidad ICESI. Cali. 2003.

SERNA G., Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C: 3R Editores, 2008.

Portafolio. (2014). PIB de Colombia. Portafolio, 2.

12.1 WEBGRAFÍA

- Acolfa.org. (Diciembre de 2013). Acolfa / legislación. Obtenido de (www.acolfa.org.co)
- DIRIGIENDOPYMES.BLOGSPOT.COM. CARRETO, Julio. Matriz DOFA y análisis PEST. 2009. Disponible en: (<http://dirigiendopymes.blogspot.com>)
- Duque, j. (s.f.). revista web. Obtenido de (www.eee.com)
- EUMED. NET. Enciclopedia Virtual. Definición de Planeación Estratégica.. Disponible en: (www.eumed.net/libros-gratis)
- Fundes.org. (junio de 2011). Fundes.org. Obtenido de (www.fundes.org)
- EYE IN THE SKY. La verdad científica sobre los juegos de azar. John Von Neumann y la influencia de la teoría de los juegos en las ciencias sociales. Disponible en: (www.eyeintheskygroup.com).

- FUENTES Y FUENTES, Luis Adreni. Historia planeación. Guatemala. {Diciembre 2007} Disponible en: (<https://docs.google.com/document/d>)
- Kluwer, W. (abril de 2010). Wolters Kluwer. Obtenido de (www.canalasesor.wke.es)
- GESTIOPOLIS. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Primera parte. AMADOR POSADAS, Fátima Jackeline. Estrategia y dirección estratégica. {Abril 2002}. Disponible en: (<http://www.gestiopolis.com>).
- Republica, B. d. (junio de 2014). Banrep.gov.co. Obtenido de (www.banrep.gov.co)
- MEJORA COMPETITIVA. FANO, Francisco Javier. Resucitando a Igor Asnoff. Estrategias de Innovación. {Junio 22 de 2012}. Disponible en: (<http://www.mejoracompetitiva.es>)