

**EI ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE FOTOGABADOS EN
METAL MENDOZA MÁSTER**

**YOLIMA CASTRO ESALAS
YAIR CASTRO OROZCO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
2010**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE FOTOGABADOS EN METAL
MENDOZA MÁSTER**

**YOLIMA CASTRO ESALAS
YAIR CASTRO OROZCO**

**Trabajo De Grado Presentado Como Requisito Parcial Para Optar
Al Título De Administradores De Empresas**

**Director
JOSE DAVID PATIÑO MONCADA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
2010**

Cartagena, 10 de Junio de 2010

Señores

COMITÉ DE INVESTIGACIONES

Programa de Administración de Empresas

Universidad de Cartagena

La Ciudad

Distinguidos señores:

Muy comedidamente me dirijo a ustedes con el objeto de informarles que he asesorado metodológica y conceptualmente a los estudiantes **YOLIMA CASTRO ESALAS** y **YAIR CASTRO OROZCO** en la respectiva elaboración de su proyecto de grado, el cual tiene como título: **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE FOTOGRAFADOS EN METAL MENDOZA MÁSTER”**

Atentamente,

JOSE DAVID PATIÑO MONCADA

Director de la Investigación

Cartagena, 10 de Junio de 2010

Señores

COMITÉ DE INVESTIGACIONES

Programa de Administración de Empresas

Universidad de Cartagena

La Ciudad

Con toda atención nos permitimos dirigirnos a ustedes con el fin de manifestarles que hemos terminado la elaboración del trabajo de grado titulado: **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE FOTOGRABADOS EN METAL MENDOZA MÁSTER”** por tanto lo presentamos a su consideración, estudio y aprobación como requisito parcial para optar al título de Administradores de Empresas.

Atentamente,

YOLIMA CASTRO ESALAS

YAIR CASTRO OROZCO

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, Junio 10 de 2010.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que este trabajo pudiera realizarse.

A Dios, mi señor mi Guía, mi proveedor, mi fin Último; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que si pudiera hacerla material, la hiciera para entregártela, pero a través de esta meta, podre siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu gloria.

Especialmente al Doctor, **JOSE DAVID PATIÑO MONCADA**, Docente de la Universidad de Cartagena, quien como Director del Trabajo de Grado ha estado atento a las correcciones y sugerencias pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.

Al señor Jairo Arturo Mendoza Pérez quien generosamente nos abrió las puertas de su entidad lo que permitió el desarrollo de este trabajo.

A mi familia por el apoyo en esta etapa de mi vida, pero sobre todo a mi madre IDILICA OROZCO ESCALANTE que esta en el cielo y de seguro se siente orgullosa de este logro alcanzado, a mi querida esposa y a mi amado hijo, a mis hermanos, mi padre, demás familiares y amigos. Gracias.

Yair Guillermo Castro Orozco

Gracias a mi madre y a mis hermanas que me acompañaron en esta aventura y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos, a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante todos estos años de convivir dentro y fuera del salón de clases y a todos los docentes que me inculcaron el conocimiento que hoy poseo. Gracias.

Yolima Castro esalas

CONTENIDO

Pagina

INTRODUCCION	1
0. ANTEPROYECTO DE LA INVESTIGACION	3
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
0.1.1. Descripción del problema	3
0.1.2. Formulación del problema	4
0.2. OBJETIVOS	5
0.2.1. Objetivo General	5
0.2.2. Objetivos específicos	5
0.3. JUSTIFICACION	6
0.4. MARCO REFERENCIAL	9
0.4.1. Marco teórico	9
0.4.2. Marco conceptual	22
0.5. DISEÑO METODOLOGICO	27
0.5.1. Tipo de estudio	27
0.5.2. Población	27
0.5.3. Recolección de la información	27
0.5.3.1. Fuentes de información primaria y secundaria	27
0.5.3.2. Delimitación	27
0.5.3.3. Instrumentos	28

0.5.4. Operacionalización de las variables	30
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA MENDOZA MASTER	31
1. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	33
1.1. AMBIENTE GENERAL	33
1.1.1. Aspecto económico	33
1.1.2. Aspecto legal	54
1.1.3. Aspecto político	56
1.1.4. Aspecto tecnológico	61
1.1.5. Aspecto sociocultural	64
1.1.6. Aspecto demográfico	69
1.1.7. Aspecto global	80
1.1.8. Aspecto natural	87
2. ANALISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO	92
2.1. COMPETIDORES NACIONALES	92
2.2. COMPETIDORES LOCALES DIRECTOS	93
2.2.1. Fortalezas de los competidores directos	94
2.2.2. Debilidades de los competidores directos	94
2.2.3. Tendencias de los competidores	95
2.2.4. Formas nuevas de competencia para el sector	95
2.2.5. Amenaza de nuevos competidores	96
2.2.6. Rivalidad entre competidores	96
2.3. ANALISIS DEL AMBIENTE INDUSTRIAL	97
2.4. BARRERAS DE ENTRADA	98

2.5. ECONOMIAS DE ESCALA	100
2.6. COSTOS DE CAMBIO	100
2.7. PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES	100
2.8. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	102
3. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA	106
3.1. RESEÑA HISTORICA	106
3.1.1. Experiencias significativas de la empresa	106
3.1.2. Ubicación	107
3.1.3. Gestión directiva y horizonte empresarial	107
3.1.3.1. Indicadores de gestión	107
3.1.3.2. Mecanismos para la recolección de la información	108
3.1.3.3. Fuente para emprender acciones	108
3.1.3.4. Cumplimiento del horizonte institucional	110
3.1.3.5. Cumplimiento de normas y políticas sobre calidad.	110
3.1.3.6. Pertinencia de la estructura orgánica de la empresa	111
3.1.3.7. Clima institucional	111
3.1.3.8. Estilo de dirección	112
3.1.3.9. Estructuración del equipo de gerencia	112
3.1.3.10. Preparación y cumplimiento de agendas	113
3.1.3.11. Mecanismos de apropiación del direccionamiento estratégico	113
3.1.3.12. Mecanismos enfocados a conocer y satisfacer las necesidades de los clientes Y de los trabajadores	114
3.1.3.13. Cumplimiento del direccionamiento estratégico	114

3.1.3.14. Utilización de información e indicadores de calidad para tomar las decisiones relacionadas con el mejoramiento continuo	115
3.1.3.15. Estrategias para evaluar el equipo administrativo y operativo	115
3.1.3.16. Estrategias para construir alianzas y para hacer realidad su planeación estratégica	
3.1.4. Gestión administrativa	115
3.1.4.1. Estandarización de procesos	115
3.1.4.2. Criterios de inversión	116
3.1.4.3. Fortalezas del personal de la empresa	116
3.1.4.4. Aspectos por mejorar del personal de la empresa	116
3.1.4.5. Manejo de los recursos	117
3.1.4.6. Actualización de recursos productivos	117
3.1.4.7. Manejo del capital humano	118
3.1.4.8. Estrategias de motivación del personal	118
3.1.4.9. Procedimiento para mejorar la información	118
3.1.4.10. Asignación de recursos y plan de producción	119
3.1.4.11. Formación académica y antigüedad de los trabajadores	119
3.1.4.12. Formalidad de los procesos de inducción	120
3.1.4.13. Capacitaciones	120
4. ESTRATEGIAS	122
4.1 ESTRATEGIAS GENERIACAS	122
4.2. LA MATRIZ EFE	124
4.3. LA MATRIZ EFI	125
4.4. LA MATRIZ IE	126

4.5. LA MATRIZ PEEA	127
4.6. LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	130
5. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA MENDOZA MASTER BASADIO EN EL BALANCED SCORECARD	131
5.1. DECLARACION DE MISION Y VISION DE LA EMPRESA	131
5.1.1. Misión	131
5.1.2. Visión	131
5.1.3. Valores y principios	131
5.1.4. Estructura orgánica	132
5.2. FORMULACION DEL MAPA ESTRATEGICO BASADO EN LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD	133
5.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	134
5.4. METAS ESTARTEGICAS	134
5.5. BENEFICIOS ESPERADOS	135
5.6. DISEÑO DE LAS ESTARATEGIAS	135
5.7. POLITICAS QUE SUSTENTAN EL PLAN ESTRATEGICO	136
5.8. INDICADORES PROPUESTOS PARA EL BALANCED SCORECARD DE MENDOZA MASTER	137
5.8.1. Perspectiva financiera	137
5.8.2. Perspectiva del cliente	138
5.8.3. Perspectiva de procesos internos	139
5.8.4. Perspectiva de formación y crecimiento	140
5.9. PROCESOS DE IMPLEMENTACION	141
5.10 CONTROL DE PLAN ESTRATEGICO	142

6. CONCEPTUALIZACION DEL MAPA ESTRATEGICO	143
6.1. INNOVACION Y APRENDIZAJE	143
6.2. PROCESOS INTERNOS	144
6.3. CLIENTES	145
6.4. FINANCIERO	147
7. RECOMENDACIONES GENERALES PARA UNA MEJOR ORGANIZACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO PROPUESTO	148

LISTADO DE GRAFICAS

- Gráfica 1. El crecimiento anual del PIB real Colombiano en el periodo 2003 – 2008.
- Gráfica 2. El crecimiento anual del PIB real en Bolívar en año 2008.
- Gráfica 3. PIB real entre Colombia y Bolívar.
- Gráfica 4. Evolución de la tasa de desempleo de Colombia en el periodo 2003- 2008.
- Grafica 5. Tasa de ocupación nacional.
- Grafica 6. Distribución % de ocupados por departamentos.
- Gráfica 7. Evolución de la tasa de inflación en Colombia en el periodo 2003 – 2008.
- Gráfica 8. Comparación de la tasa de inflación en Colombia según las trece principales ciudades y áreas metropolitanas.
- Gráfica 9. Tipo de cambio peso colombiano a Dólar Americano.
- Gráfica 10. Balanza Comercial US\$
- Grafica 11: Tasa de interés.
- Grafica 12: Cobertura bruta por niveles en Cartagena.
- Grafica 13: Tasas de homicidios y muertes violentas en Cartagena.
- Grafica 14: Población de Bolívar
- Grafica 15: Población por sexo
- Grafica 16: Distribución de la población
- Grafica 17: Tipo de vivienda
- Grafica 18: Tasa de deserción escolar.
- Gráfica 19: Nivel de Pobreza

- Grafica 20: Crecimiento trimestral del PIB.
- Grafica 21: Variación del PIB primer semestre.

LISTADO DE CUADROS

- Cuadro 1: Salario minimo legal.
- Cuadro 2: Población en el 2009.
- Cuadro 3: Estadísticas sobre delincuencias y criminales en Colombia, 2006 – 2008.

GLOSARIO

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

BALANCED SCORECARD: es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por Roberto Kaplan y David Norton, que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización, en forma integral, balanceada y estratégica.

COMPETITIVIDAD: conjunto de ventajas como calidad, atención a los clientes, investigación, precio, etc.; que permite a las empresas diferenciarse de sus competidores.

CRECIMIENTO: porcentaje en que se incrementan las ventas de un producto o servicio período a período dentro del mercado.

CULTURA ORGANIZACIONAL: es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las tareas empresariales; incluye los valores, creencias y comportamientos que se comparten durante la vida de la empresa.

DEBILIDADES: actividades o atributos internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.

ENTORNO: es el ambiente que rodea a la empresa, conjunto de elementos externos que afectan a una organización.

ESTRATEGIAS: acciones amplias e integradas, diseñadas para asegurar que se logren los objetivos de una empresa.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuye y aporta al logro de los objetivos de la institución.

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

OPORTUNIDADES: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

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

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

VISIÓN: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

RESUMEN

1. **Título:** “ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DE FOTOGABADOS EN METAL MENDOZA MASTER”.
2. **Autor:** YOLIMA CASTRO ESALAS y YAIR CASTRO OROZCO.
3. **Objetivo general:** Diseñar un plan estratégico a la Empresa Mendoza Master que potencialice su gestión administrativa, para facilitar al gerente de esta tomar decisiones efectivas basadas en criterios y análisis objetivos, que conlleven al cumplimiento de las metas propuestas y contribuyan al desarrollo y crecimiento de la empresa.
4. **Metodología:** Se trata de una investigación de carácter descriptivo ya que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Además se pretende elaborar un plan estratégico basada en el modelo Balanced ScoreCard, que cumpla con todas las características de un proceso formal de planeación estratégica, de acuerdo con las necesidades de la empresa de fotograbados Mendoza Master.
5. **Principales conclusiones:**
 - La planificación estratégica basada en el modelo Balanced ScoreCard es necesaria para la empresa Mendoza Master a fin de asegurarse la formulación de una estrategia sólida para el negocio. Será inútil esta planificación si la dirección de la misma no lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.

- El plan estratégico diseñado especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico.
- Mendoza Master se ve enfrentada a grandes desafíos. La mayor competencia de los mercados y el cambiante entorno local y nacional obligan a la empresa a tomar decisiones estratégicas que permitan sortear con éxito estas amenazas.
- Mendoza Master debe iniciar su cambio a las nuevas condiciones de gestión basada en el modelo Balanced ScoreCard alterando no solo sus estructuras administrativas y gerenciales sino por encima de estas la cultura y los valores organizacionales al interior de la entidad para facilitar un mejor balance interno.

6. Director: José David Patiño Moncada

INTRODUCCIÓN

La empresa cartagenera Mendoza Master se dedica desde 1990 a la fabricación, distribución y venta de fotograbados en metal. Se trata de un negocio que no posee una administración científica sino más bien empírica, lo que en consecuencia hace que muchas veces se tomen decisiones improvisadas que en nada convienen para mejorar su servicio y nivel de competitividad en el sector. En ese contexto, para que la empresa Mendoza Master llegue a ser más competitiva en un mundo de los negocios que cada vez es más exigente, deberá vincular sus objetivos financieros y del cliente a todos los niveles de la organización y describir en detalle el conjunto de estrategias que desarrollará para lograr el cabal cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus políticas, de manera que se haga evidente su desarrollo corporativo, el crecimiento de su cobertura y el fortalecimiento empresarial.

En ese propósito, la aplicación del modelo Balanced ScoreCard sería una herramienta adecuada para el logro de los objetivos estratégicos que se propone Mendoza Master. Se trata de una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por Roberto Kaplan y David Norton, que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización, en forma integral, balanceada y estratégica. Teniendo en cuenta ello, el objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Mendoza Master, basado en la metodología Balanced ScoreCard que potencialice su gestión administrativa, permitiendo a los directivos de esta tomar decisiones efectivas basadas en criterios y análisis objetivos, que conlleven al cumplimiento de las metas propuestas y contribuyan al crecimiento de la empresa.

Para cumplir con ese objetivo general, se elaboraron cuatro capítulos, a saber: En el primer capítulo se realiza el diagnóstico estratégico a la empresa Mendoza Master; en el segundo capítulo se propone un modelo de direccionamiento

estratégico para la empresa Mendoza Master, basado en la metodología Balanced ScoreCard; en el tercer capítulo se formula, a través de un mapa estratégico, el plan a desarrollar por la empresa en referencia siguiendo la metodología señalada; en el cuarto capítulo se elaboran las recomendaciones para que los directivos de la empresa puedan operacionalizar adecuadamente el mapa estratégico. Finalmente, se enuncian las respectivas conclusiones del trabajo.

Para la realización del trabajo fue necesario la información proporcionada por la teoría de la planeación estratégica y del modelo Balanced Scorecard, la información obtenida por parte de la gerencia de Mendoza Master, asimismo el criterio y juicio de los investigadores del estudio, en especial a partir de la experiencia y conocimiento acumulado de la referida empresa.

0. ANTEPROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción del problema. Las Pequeñas y medianas empresas, son consideradas en el mundo y en Colombia como fuentes generadoras y propulsoras de desarrollo. Este sector empresarial representa la mayor fuerza productiva de la economía nacional de un país, por otro lado se ha comprobado que fallan por errores de gestión tales como; Falta de plan estratégico, Desaprovechar los recursos económicos, No integrar las nuevas tecnologías en la gestión, Localismo, Insuficiente inversión¹, puesto que son creadas y administradas de forma empírica, según las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasan antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años esto por falta de planeación en sus empresas².

Producciones y representaciones J A Mendoza Pérez, **MENDOZA MASTER** es una pequeña empresa de fotograbados en metal con una trayectoria de más de 17 años en el mercado, fundada por el señor Jairo Arturo Mendoza Pérez junto con su hermano cuando transcurría el año 1990, se encuentra ubicada en el barrio Torices, paseo bolívar, carrera 17 numero de domicilio 46 – 26, en la actualidad su recurso humano está conformado por 6 trabajadores.

Mendoza Master es una empresa dedicada a la fabricación de artículos fotograbados sobre metal, tales como placas conmemorativas, medallas, botones, bandejas y señalizaciones.

Durante estos diecisiete años ha subsistido en el mercado de manera empírica o como bien dice el propietario “nos hemos mantenido en el mercado gracias a Dios” puesto que el propietario no posee conocimientos administrativos, que le

¹ David Rodrigo García, Así combaten las pymes los errores de gestión más Frecuentes.
<http://www.aeca.es/pub/linkarticulos/linkeconomia/50.pdf>

² Dr. Claudio L. Soriano / Director Ejecutivo – RGPymes.

http://www.emprendedores.cl/desarrollo/mantenedores/art_indice.asp?art_id=187

permitan determinar el estado actual de la empresa en su interior, para así tener claros las acciones que deberían llevarse a cabo para enfrentar los amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno cambiante.

Observando la situación actual de la empresa Mendoza Master, que se encuentra desorganizada y no tienen un norte hacia donde navegar, puesto que el propietario la dirige, bajo total improvisación tomando decisiones en estado de incertidumbre sin tener en cuenta diferentes factores que afectan esas decisiones, tomando un gran riesgo en la permanencia del mercado, puesto que se administra la empresa con los ojos vendados y en cualquier momento podría caerse o ser derivado y no poder levantarse puesto que se juega la permanencia de la empresa en el mercado.

La organización es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el quehacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no incluya la palabra organización, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de asociarse de manera regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines y así lograr sus objetivos. Por tal motivo La empresa Mendoza Master no puede ser ajena al tema de la organización y debe buscar cómo manejarlo partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso.

Teniendo en cuenta la situación mencionada anteriormente de la empresa surge la necesidad de analizarla tanto interna como externa, para así proponer soluciones que mejoren los procesos de la organización y lograr ser más competitiva, así podemos partir de lo siguiente.

0.1.2 Formulación del problema. ¿En qué medida un análisis estratégico puede potencializar la gestión administrativa de la empresa Mendoza Máster?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo general. Diseñar un plan estratégico a la Empresa Mendoza Master que potencialice su gestión administrativa, para facilitar al gerente de esta tomar decisiones efectivas basadas en criterios y análisis objetivos, que conlleven al cumplimiento de las metas propuestas y contribuyan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

0.2.2 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis externo de la empresa de fotograbados en metal Mendoza Master
- Realizar un análisis interno de la empresa de fotograbados en metal Mendoza Master
- Formular estrategias que ayuden al fortalecimiento de la empresa de fotograbados en metal Mendoza Master.
- Definir las áreas críticas de mejoramiento gerencial de la empresa de fotograbados en metal Mendoza Master utilizando los indicadores de gestión.
- Proponer un modelo de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Mendoza Master basado en la metodología Balanced ScoreCard (BSC)

0.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación ha surgido como una respuesta a la necesidad sentida de encontrar soluciones a la problemática que presenta la Empresa de fotograbados en metal Mendoza Master mediante la formulación de un Plan Estratégico donde se podrán detectar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa así mismo las oportunidades y amenazas que se le puedan presentar en actualidad y en un futuro, caracterizado por mercados cada vez más competitivos.

Este análisis permitirá a la directiva tener un análisis detallado de sus actividades, detectar los problemas y posteriormente buscar soluciones basados en criterios objetivos, para así implementar estrategias, que le brinden la posibilidad de crecer, ser más productiva, más competitiva y de esta manera tener mejores relaciones con todo su grupo de interés. Además para la empresa la realización de esta investigación, un análisis estratégico Mejora el desempeño de la organización, orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.³

De igual forma, el trabajo de investigación es una excelente oportunidad para empezar el ejercicio de la profesión de Administradores de Empresas, desde una perspectiva investigativa y analítica que permita la generación de nuevos conocimientos e interpretaciones sobre la realidad empresarial local, en este caso de las empresas del sector de fotograbado en metal, como aporte fundamental a la academia, para que este estudio sea un punto de referencia para próximas

³ Pedro T. http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

investigaciones que de una u otra manera se relacionen o quieran profundizar el tema a desarrollar.

Por otra parte constituye un aporte a la facultad para mejorar las funciones administrativas y gerenciales de las empresas, al mismo tiempo que estimula a la academia a revisar la efectividad de las teorías gerenciales relacionadas con la competitividad en el mercado.

Este es un reto necesario para cualquier organización ya que la administración moderna cada vez viene con mayores exigencias para un mercado que actualmente es muy competitivo y esto hace que se requiera de mayor eficiencia en todos los procesos de una organización para brindar un producto de mayor calidad y lograr la sostenibilidad que toda compañía busca.

En general, este estudio es importante para el resto de empresarios cartageneros ya que analiza recomendaciones que promueven las capacidades creativas de los gerentes de negocios a partir del establecimiento de la planeación estratégica basada en el Balanced ScoreCard, teniendo un marco referencial que complementa planteamientos teóricos sobre administración, gerencia y criterios sobre el mercado local.

Por último, cabe resaltar que esta investigación está respaldada por el gran interés de los directivos de la Empresa Mendoza Master, en reorientar la gestión gerencial de su negocio, de tal manera, que se pueda mejorar su competitividad, y así hacerle frente a un entorno cada vez más agresivo y turbulento.

Mediante la presente labor, buscamos brindar soporte a los procesos que se vienen implementando en la empresa Mendoza Master en su calidad y mejoramiento, por esta razón es de gran ayuda la realización de un análisis estratégico en donde se pueda contar con un conjunto de estrategias y acciones proactivas y preventivas ante las posibles amenazas de cualquier evento o riesgos que puedan entorpecer las actividades de la empresa.

Este es un reto necesario para cualquier organización ya que la administración moderna cada vez viene con mayores exigencias para un mercado que actualmente es muy competitivo y esto hace que se requiera de mayor eficiencia en todos los procesos de una organización para brindar un producto de mayor calidad y lograr la sostenibilidad que toda compañía busca.

Por esta razón es prioridad para la empresa Mendoza Master tener conocimiento y entender la importancia de un plan de acciones estructurado que le permita saber qué hacer ante la posibilidad de cualquier acontecimiento; el análisis estratégico debe formar parte de su cultura organizacional ya que quienes gestionan el riesgo de forma eficaz y eficiente tienen más probabilidad de alcanzar sus objetivos y hacerlo a menor costo así como también le permitirá a Mendoza Master tener una visión a futuro en la identificación de oportunidades.

También es importante señalar que con este proyecto Mendoza Master estaría a la vanguardia de todas las organizaciones que están implementando modernas herramientas gerenciales y administrativas.

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Marco teórico: Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Por otra para el señor Humberto Serna, la planeación estratégica se entiende como: “un sistema dinámico de gestión participativa que facilita a los directivos la definición de la misión, visión corporativa, los objetivos y las metas de mediano y largo plazo, la estrategia y los programas de acción, y en general tomar decisiones congruentes con dichos objetivos y metas con base en información confiables y oportuna”⁴

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. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba, el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los

⁴ SERNA, Humberto. Gestión Estratégica, auditoria organizacional. Una guía para el diagnostico estratégico. Santa Fe de Bogota. Universidad de los Andes, facultad de Administración, 1992. P. 2.

productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia⁵.

Por otra parte en el libro de Robert Anthony se define planificación estratégica como el proceso gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. En otras palabras la planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los recursos de la organización y su entorno cambiante en el mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.⁶

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. Hace poco, Jonas, Fry y Srivastva afirmaron que las tres responsabilidades primordiales de los estrategas de las organizaciones son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.⁷

Es totalmente necesario para la investigación tomar el enfoque propuesto por el profesor Michael Porter, para la planificación de la estrategia corporativa dicho enfoque está constituido por cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos58/planificacion-pequena-empresa/planificacion-pequena-empresa>

⁶ Robert Anthony. Sistemas de Planeamiento y Control. Segunda Edición. Librería “EL ATENEO”. 1984. P. 23.

⁷ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997. p. 8.

corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial que son⁸ :

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

⁸ Michael E. Porter. Estrategia competitiva. Ed. CECSA.Mexico.1997.P. 24.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Así mismo Porter señala para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios⁹.

En todos los modelos estudiados el paso del diagnóstico está presente y es uno de los esenciales por cuanto propicia el conocimiento del ambiente interno que está conformado por las fortalezas y debilidades de la organización, y por otra parte el ambiente externo donde se observan las amenazas, oportunidades que afectan la organización.

El principal objetivo del diagnóstico estratégico es poder determinar las ventajas competitivas que tienen las empresas bajo el análisis y la estrategia a emplear que más le convenga en función de sus características propias y obviamente de las del mercado en que se mueve. En general, estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa, pues en definitiva:

⁹ http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

"La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia"¹⁰

Para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos, DOFA.

El análisis externo está conformado por los factores ajenos a la empresa pero que determinan y afectan sus posibilidades y viabilidad. En este entorno ubicamos variables tales como el clima, los factores naturales, la sociedad, la cultura, la competencia, la economía, la política, la seguridad jurídica, el nivel educacional de la población y sus niveles de salud y alimentación entre muchos otros en conclusión son las posibles oportunidades y las amenazas que se le presentan a la empresa en el entorno donde se mueve.¹¹

El análisis interno se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa. Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de la compañía.

De otra manera, la tarea de concebir una estrategia de hecho se convierte en una proposición arriesgada. La identificación de una fortaleza y debilidades de recursos de la compañía es sumamente importante una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que coloca en desventaja.

¹⁰ EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1.998. P.4.

¹¹ Weihrich, Heinz. Excelencia Administrativa. Productividad Mediante Administración Por Objetivos. Mexico, 1991. P.79.

Las debilidades internas se pueden relacionar con:

- Las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes
- Una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad o capacidades competitivas ausentes o débiles en las áreas claves.

Por consiguiente las debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos en una compañía. Una carencia puede determinar que una compañía sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de qué tan importante sea en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y las fortalezas que posee la compañía.

Por otra parte las fortalezas de la compañía tienen diversos orígenes, en ocasiones se relacionan con habilidades y conocimientos bastante específicos (como conocimientos de los gustos y los hábitos de compra del consumidor, o capacitación de los empleados que están en contacto con los clientes para que sean cordiales y serviciales) y a veces fluyen de diferentes recursos que se agrupan con el fin de crear una capacidad competitiva (como la innovación continua del producto, lo que tiende a ser el resultado de una combinación de conocimiento de las necesidades del consumidor, conocimientos tecnológicos, investigación y desarrollo, diseño e ingeniería del producto, fabricación efectiva en relación con el costo y pruebas de mercado).

El conjunto, las fortalezas de una compañía, es decir, sus habilidades y experiencia, sus activos, sus capacidades competitivas y sus logros en el mercado, determinan el complemento de los recursos en los cuales se compite.

Estos recursos, en combinación con las condiciones de la industria y competitivas, son grandes impulsores del buen desempeño de la compañía en un mercado competitivo dinámico, ya que una compañía esta posicionada para tener éxito si dispone de un buen complemento de recursos¹².

En este orden de idea es necesario analizar lo siguiente:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología,) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

Para complementar la matriz DOFA y realizar una auditoría interna de la administración estratégica se utilizaría La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) este instrumento consiste en formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales¹³.

¹² Arthur Thompson, JR. StricklandIII. Administración Estratégica. Undécima edición. editorial Mc GRAW-HILL. México 2001.P 113,114.

¹³ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm%freddavid>

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa.

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él adquirir y usar un producto o servicio

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo grande. Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de valor de la empresa. Y los proveedores no sólo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de una empresa de muchas maneras.

Además, muchos productos pasan por los canales de la cadena de valor (valor del canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente pasa a formar parte de la cadena de valor del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Actividades de Valor son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.

Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas tales como; logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicios post ventas.

- **Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor, también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Los eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la de los proveedores pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva, coordinándolos y optimizándolos en función de que ambos ganen de esa relación. Los eslabones de canal son similares a los de los proveedores.

El valor del canal representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final. Hay muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de la empresa y las de los canales, como ser fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Como con los proveedores, la coordinación y optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación.

La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la del cliente. Se debe analizar el impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador.

El valor es creado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye los costos de su comprador o aumenta su desempeño¹⁴.

La estrategia competitiva de una compañía reside en los enfoques e iniciativas internas de negocio que lleve a cabo para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, brindándole un valor superior resistir las presiones competitivas y en reforzar su posición de mercado. Pero también incluye medidas ofensivas y defensivas para combatir las maniobras de los rivales clave, acciones para cambiar los recursos de un lado a otro con el fin de mejorar las capacidades competitivas y la posición de mercado de la empresa a largo plazo, y esfuerzos tácticos para responder a cualquiera de las condiciones que prevalezcan en el mercado en ese momento.

Debido a que la iniciativa estratégica y las maniobras de mercado de una compañía por lo común se adecuan a la situación específica y al ambiente de la industria, hay incontables variaciones en las estrategias que emplean las compañías; estrictamente hablando hay tantas estrategias competitivas como competidores. Sin embargo, cuando eliminamos los detalles para llegar a la esencia real las diferencias mayores y más importantes entre las estrategias se reducen a:

- a. Si el mercado objetivo de una compañía es amplio o limitado.
- b. Si se busca una ventaja competitiva vinculada con los costos bajos o con la diferenciación del producto.

¹⁴ Olmedo Fernando. Revista Estrategia Magazine.
<http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0019/Cadena%20de%20Valor.doc>.

Hay cinco enfoques importantes en:

1. Una estrategia de liderazgo de bajo costo .atraer a un amplio espectro de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o servicio.
2. Una estrategia de amplia diferenciación. Trata de diferenciar la oferta del producto de la compañía de los rivales, en forma que atraigan a un amplio segmento de compradores.
3. Una estrategia de proveedor del mejor costo. Ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando un énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación; el objetivo es tener costos y precios mejores en relación con los fabricantes de productos con calidad y características similares.
4. Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en un costo más bajo. Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia de los rivales sirviendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales.
5. Una estrategia de enfoque o de nicho de mercado basada en la diferenciación. Concentrarse en un segmento mas limitado de compradores y superar la competencia ofreciendo a los miembros de un nicho un producto o un servicio adecuados a sus necesidades, que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que las ofertas de los rivales¹⁵.

Por último es necesario conocer la el modelo estratégico del Balanced Scorecard (BSC), herramienta indispensable y necesaria ya que es muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

¹⁵Michael E. Porter. Estrategia competitiva. Ed. CECSA.Mexico.1997.P. 35-37.

En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Norton y Kaplan introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.¹⁶

En años posteriores, Norton y Kaplan observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de Balanced Scorecard más allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando además como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica. De esta manera, el Balanced Scorecard aborda una deficiencia importante de los sistemas de gestión tradicionales: su inhabilidad para conectar los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización con sus acciones de corto plazo.

El Balanced Scorecard permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro perspectivas diferentes e importantes:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva incluye la formación de los empleados y las empresas relacionadas con las actitudes culturales tanto individuales como corporativas el mejoramiento de sí mismo. En una organización de trabajo, la gente (el único repositorio de conocimiento) es el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, cada vez es necesaria para los trabajadores del conocimiento

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

para estar en un modo de aprendizaje continuo. Métrica se puede poner en su lugar para guiar a los administradores de fondos de formación se centra en donde pueden ayudar a los más. Kaplan y Norton coincidieron que "aprender" es más de «formación», sino que también incluye cosas como mentores y tutores dentro de la organización, así como la facilidad de comunicación entre los trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda sobre un problema cuando se necesita.

La perspectiva de procesos de negocio

Esta perspectiva se refiere a los procesos empresariales internos. Métrica basada en esta perspectiva permiten a los administradores saber qué tan bien está funcionando su negocio, y si sus productos y servicios se ajusten a los requisitos del cliente (la misión). Estas cifras tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos, con nuestras exclusivas misiones no se trata de algo que puede ser elaborado por consultores externos.

La perspectiva del cliente

Reciente filosofía de gestión ha mostrado una creciente realización de la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción del cliente en cualquier tipo de negocio. Estos son los indicadores principales: si el cliente no está satisfecho, que eventualmente encontrar otros proveedores que satisfagan sus necesidades. Pobre desempeño de esta perspectiva es, por tanto, un indicador principal de la futura disminución, a pesar de la actual situación financiera puede ser buena.

En el desarrollo de indicadores de satisfacción, los clientes deben ser analizados en términos de tipos de clientes y los tipos de procesos para los que estamos ofreciendo un producto o servicio a los grupos de clientes.

Las perspectivas financieras

Kaplan y Norton no ignorar la necesidad de que los datos financieros. Oportuna y precisa los datos de financiación será siempre una prioridad, y directores de hacer lo necesario para proporcionarla. De hecho, a menudo hay más que suficientes de la manipulación y procesamiento de datos financieros. Con la puesta en marcha de una base de datos corporativa, se espera que más de la transformación pueda ser centralizado y automatizado. Pero el punto es que el actual énfasis en finanzas conduce a la "desequilibrada" la situación con respecto a otras perspectivas. Hay quizás una necesidad de incluir otros datos relacionados con la financiera, como la evaluación del riesgo y el costo-beneficio de datos, en esta categoría¹⁷.

0.4.2 Marco conceptual.

- **Artes graficas:** es la elaboración de todo tipo de elementos visuales fundamentalmente a técnicas de grabados y dibujo, aunque suele restringirse el término a las técnicas relacionadas con la imprenta. En fin es un proceso artístico de la creación de un diseño usando un medio y la transferencia de la imagen hacia un sustrato (como el papel), creando así una expresión artística.
- **costo de oportunidad:** Rentabilidad del mercado de capitales a la que renuncia para invertir en otra alternativa.
- **Entorno:** Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.

¹⁷<http://www.balancedscorecard.org/&ei=SYjbSaD8KqKdlAfz6n-Bw&sa=X&oi=translate&resnum>

- **Estrategia:** es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.
- **Fotgrabados:** es cualquiera de los diversos procesos para producir placas de impresión por medio de métodos fotográficos.
- **Incertidumbre:** Es un caso particular de riesgo que ocurre cuando no se tienen antecedentes históricos de las probabilidades de ocurrencia de eventos o situaciones y por tanto no se puede determinar una probabilidad de ocurrencia objetiva.
- **Metas:** Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.
- **Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.
- **Misión:** es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.
- **Objetivo:** Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también

el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

- **Planeación:** Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

- **Planeación Estratégica:** Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Esto suele llevarse a cabo dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando. La cual se realiza por medio de tácticas y procedimientos empleados para el logro de un objetivo específico o determinado.

- **Propósitos:** son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

- **Procedimiento:** Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.
- **Programas:** Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.
- **Presupuesto:** Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica.
- **Productividad:** es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- **Recursos:** Son todos aquellos elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos.
- **Rentabilidad:** se refiere al porcentaje que represente la utilidad obtenida durante un periodo con relación al capital, ventas, o activos utilizados.
- **Resultados:** Expresa el cambio real de la situación inicial medidos en términos de los productos, efectos o impactos generado, a partir de los objetivos definidos.

- **Tablero De Comando:** Sirve para monitorear a través de Indicadores Financieros y NO Financieros, el alcance de las metas, a través de Inductores y planes de acción.
- **Mapa Estratégico:** Para definir a través de cuales objetivos se trasladara el Plan Estratégico a la acción.
- **Riesgo:** Es una condición desventajosa cuya tendencia es conocida, pues existen antecedentes de donde se encuentran las dificultades y cual es el beneficio, permitiendo la determinación de una probabilidad histórica.
- **Valores:** principios que rigen el comportamiento de los empleados dentro y fuera de la empresa. Crean cultura organizacional y colectiva que ayudan a generar la misión y visión de la empresa.
- **Visión:** Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización

0.5 DISEÑO METODOLOGICO

0.5.1 Tipo de estudio. La investigación a realizar es de carácter descriptivo – cualitativo. Descriptivo porque consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objeto, procesos y personas con el fin de precisar e identificar los problemas que tienen ingerencia en la gestión administrativa y buscar soluciones pertinentes a esta situación.

0.5.2 Población. La población objeto de estudio está compuesta por el personal administrativo y operativo de la empresa Mendoza Master, de igual forma se pasa a estudiar los competidores, los proveedores y los clientes. La muestra se realizara a través de un censo para el personal administrativo y operativo de la empresa, los competidores, los proveedores y los clientes empresariales; para los clientes ocasionales se obtendrá una muestra representativa y se hará un muestreo aleatorio simple.

0.5.3 Recolección de la información.

0.5.3.1 Fuentes de información primaria y secundaria. Para la siguiente investigación es necesaria utilizar fuentes primarias y secundarias la información primaria será la empresa Mendoza máster, los competidores, los clientes y proveedores de donde se obtendrá toda la información necesaria para realizar el análisis. Las fuentes de información secundaria serán libros, otras tesis relacionadas con el tema e Internet.

0.5.3.2 Delimitación. El estudio se realizara en la empresa Mendoza Master y el sector del fotograbado, en el cual desarrolla su actividad económica.

0.5.3.3 Instrumentos:

- **Balanced ScoreCard:** es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción. El modelo Permite que la Alta Dirección se encuentre informada - día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas. El Balanced Scorecard integra y balancea la estrategia. Es un modelo integrado porque utiliza 4 perspectivas que permiten ver a una Organización como un todo. Es balanceada porque logra el balance entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto plazo y el largo plazo, entre indicadores de resultados y de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la Organización. Es una herramienta estratégica porque cuenta como se alcanzarán a implementar las estrategias por medio de un mapa Estratégico de enlaces causa-efecto¹⁸.
- **Entrevistas:** Es un dialogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista, organización, la entrevistas es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como concejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de

¹⁸[http:// www.tablerodecomandos.com.ar](http://www.tablerodecomandos.com.ar).

simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.¹⁹

- **Encuestas:** un método de obtener información de una muestra de individuos. Esta "muestra" es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio. La encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.³
- ✓ **Observación:** consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo, permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.³

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtm>

0.5.4 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	FUENTES
<u>FACTORES EXTERNOS</u>	Económica	<ul style="list-style-type: none"> • PIB. • Inflación. • Desempleo. • Ingresos económicos 	Textos
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Productos. • Innovación del mercado • Publicidad 	Textos Entrevista
	proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía. • Calidad de la materia prima. • Puntualidad. • Costos. 	Encuestas
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción a cerca de los productos. • Hábitos de consumo. 	Encuestas
<u>FACTORES INTERNOS</u>	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Endeudamiento • Capital de Trabajo • Liquidez 	Textos Entrevista
	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Planeación operativa • Proceso de toma de decisiones • Estructura organizacional • Estilo de liderazgo • Sistemas de control 	Textos Entrevista encuestas
	Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas • Líneas de producto • Capital de Trabajo • Liquidez 	Textos Entrevistas Observación
<u>ESTRATEGIAS</u>	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de marco estratégico • Mapa estratégico • Tablero de control • Factores críticos de éxito 	Textos Entrevista

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MENDOZA MASTER

PRODUCCIONES & REPRESENTACIONES J. A. MENDOZA MASTER es una empresa dedicada al fotograbado, produce placas de impresión por medio de métodos fotográficos, elaborando elementos visuales a través de técnicas de grabado.

La empresa Mendoza Master pertenece al sector de las artes gráficas. En Colombia las empresas de la industria publicitaria y de artes gráficas, son clasificadas en las especialidades de: Agencias publicitarias, fotografía, diseño gráfico, fotograbado, imprentas, productoras y otros servicios



La compañía consta de 5 empleados, con una trayectoria de más de 18 años dedicada a la elaboración de fotograbados en metal con una alta calidad, haciendo gala de sus trabajos en los eventos culturales, educativos y deportivos con productos como trofeos, menciones de honor, medallas, botones, identificadores, numeración para casa, llaveros, placas, todos los productos en metal y acrílico, totalmente personalizados de acuerdo a las especificaciones del cliente.

En la actualidad el mercado local se divide en dos fabricantes de grabados en metal los cuales son MENDOZA MASTER y EFRAÍN CARVAJAL de estos no se conoce la participación porcentual en el mercado ya que no se ha realizado un estudio y tampoco se encontró información de fuentes secundarias con respecto a este sector industria de las artes graficas.

Se logro indagar los precios de la competencia y estos eran más bajos que los de Mendoza Master. Posee maquinas propias para trabajar en acrílico, por tal adquisición entregan productos a un menor tiempo y costo. Mendoza Master entrega sus trabajos de fotograbados a un menor tiempo que su competidor cuando es en grandes volúmenes, además cuenta con dos opciones de base, en madera y en piedra, mientras que Carvajal solo tiene una opción que es la de base en madera. La presencia del domicilio de Carvajal inspira confianza ya que está pintada cuenta con un aviso grande, mostrando quiénes son y donde están, pero no dicen explícitamente que hacen. El frente de Mendoza Master no inspira confianza al público, además se dificulta encontrar la dirección al público ya que no se cuenta con un aviso visible, los trabajadores deberían estar uniformados para crear sentido de pertenencia así mismo inspirar confianza ante nuestros clientes y el público en general.

1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Para realizar el plan estratégico que requiere la empresa Mendoza Master, resulta necesario visualizar el ambiente externo a esta organización debido a que todos los cambios que se originen fuera de la empresa, afectarán a este proyecto directa o indirectamente. A continuación se detallan los diversos factores:

1.1. AMBIENTE GENERAL.

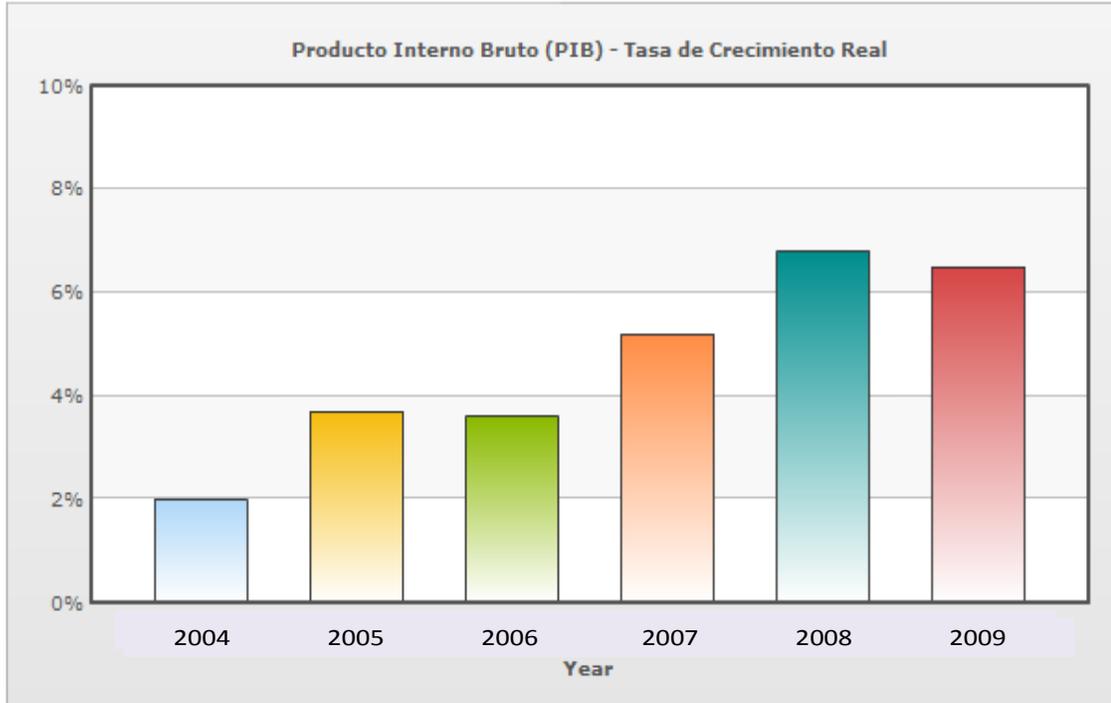
1.1.1. Aspecto Económico: Dado que un producto elaborado en fotograbado, por más económico que sea, requiere un desembolso importante de dinero, es por ello que es necesario de un minucioso análisis de la realidad económica de la población y su poder de compra.

En este sentido, juega un papel importante el análisis del comportamiento de la economía en general.

Al respecto, se tiene que el período transcurrido entre 2004 y 2009 está caracterizado por el mejor desempeño económico de la historia reciente de Colombia y, con ella, de un notable mejoramiento del empleo y los ingresos, los cuales son factores claves en el análisis de mercado del producto en referencia, es decir los productos elaborados en fotograbados en metal.

- **Producto Interno Bruto.**

Gráfica 1: El crecimiento anual del PIB real Colombiano en el periodo 2004 – 2009.

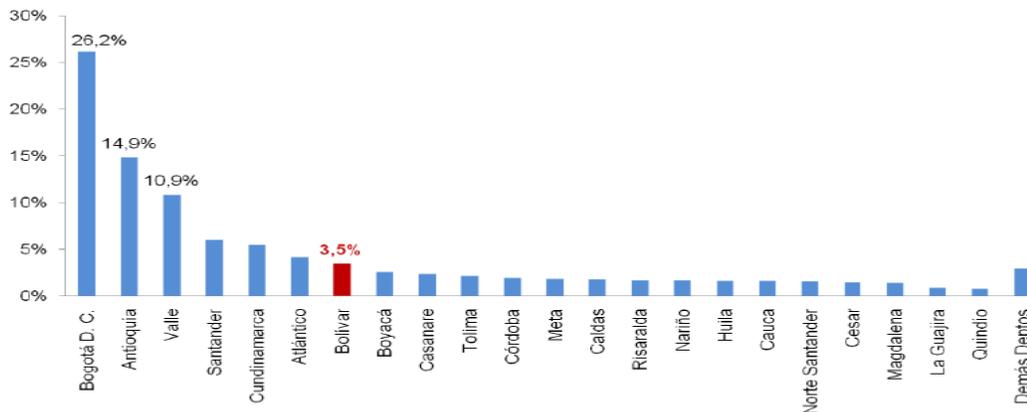


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). <http://www.dane.gov.co/>

De acuerdo con la gráfica 1, entre 2007 y el año 2009 el crecimiento promedio del país es superior al 4.5%.

Al respecto, las cifras del Dane confirman la desaceleración de la economía en el primer trimestre del año 2009, según las cifras oficiales entre enero y marzo del año 2008 la economía creció 9.1 por ciento, en el año 2009 bajo 4.1 por ciento, lo cual representa para Mendoza Master gran preocupación, pues es posible que la demanda se vea disminuida.

Gráfica 2: El crecimiento anual del PIB real en Bolívar en año 2009.

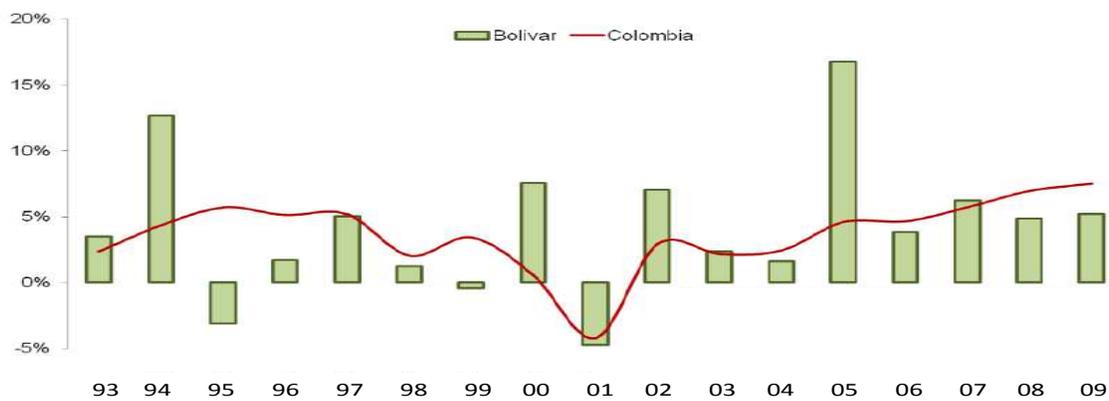


Fuente: DANE, cálculos Departamento de Estudios Económicos CAMACOL.

Bolívar aporta el 3.5% del PIB de Colombia es decir de los \$273.7 billones de Colombia, \$9.6 billones de los son contribuidos por el Departamento Bolivarense.

Un PIB alto representaría un aporte positivo a la situación económica de la ciudad en general ya que un aumento en el PIB puede representar un incremento significativo en la demanda de bienes y servicios que lleva así mismo a incrementar la producción de estos, mejorando así los ingresos de los sectores económicos y generando crecimiento en las empresas del departamento.

Grafica 3: PIB real entre Bolívar y Colombia.

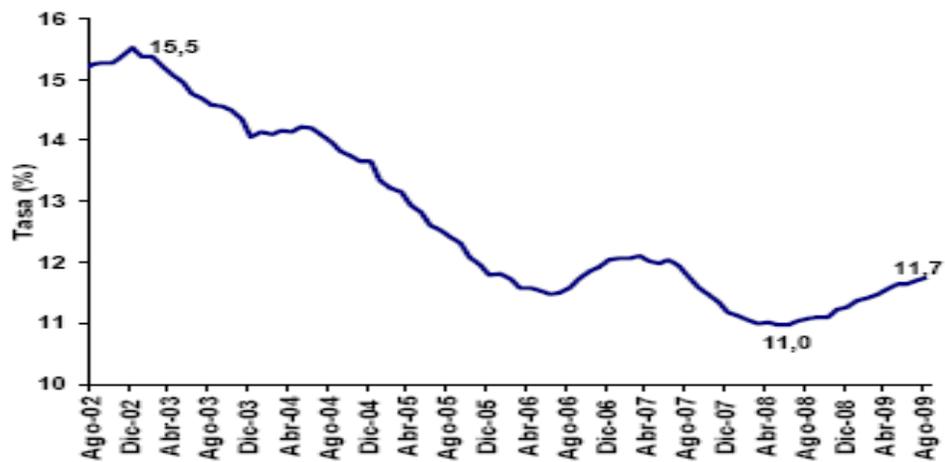


Fuente: DANE, cálculos Departamento de Estudios Económicos CAMACOL.

Bolívar en el crecimiento de su actividad económica ha superado en repetidos años el comportamiento nacional. Representando un aporte positivo del departamento en general, ya que un aumento en el PIB puede significar un incremento en la demanda de bienes y servicios que lleva así mismo a ampliar la producción de estos, mejorando así los ingresos de los sectores económicos y generando crecimiento en las empresas del departamento.

- **Desempleo:** Desde comienzos del 2000, la tasa de desempleo mantuvo una tendencia descendente. Sin embargo, desde mediados de junio del 2008 se evidenció un cambio de comportamiento, según reveló el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)²⁰.

Grafica 4:
Tasa de desempleo



Fuente: DANE-Mincomercio

En diciembre de 2002, el desempleo promedio era de 15,5%, en junio de 2008 fue 10,9% y a partir de ese momento empezó a aumentar de tal manera que llegó a un nivel de 11,7% en agosto de 2009.

En ese sentido, en el mes de abril del año 2009 la población ocupada estimada del total nacional fue de 18.954.000; la desocupada 2.341.000 personas, y la inactiva 14.767.000 personas.

²⁰ Ver Internet: <http://www.dane.gov.co/>

En fin, lo cierto es que mientras las tendencias de la población económicamente activa sigan esa dinámica y disminuya la tasa de desempleo, mejoran las condiciones de poder adquisitivo de las personas, favoreciendo las posibilidades de compra, por lo que para la empresa Mendoza Master esta tendencia de la variable económica se constituye en una oportunidad de negocio, dado que puede percibir un aumento de su demanda.

- **Empleo**

Grafica 5: Tasa de ocupación nacional:



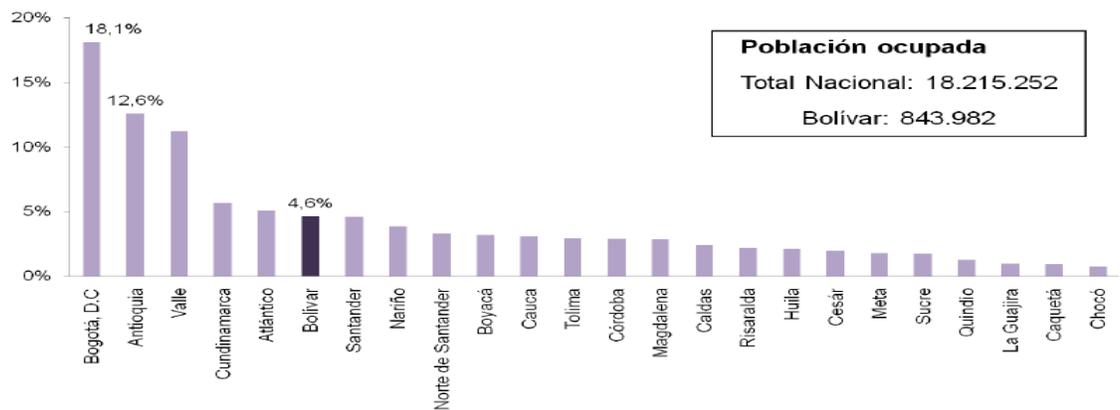
Fuente: DANE-Mincomercio.

En diciembre de 2003, se observó el promedio de ocupados en Colombia de 54,1%, en diciembre de 2008 fue 51,9% y desde ese dicho momento comenzó a aumentar llegando a un nivel de 52,9% en agosto de 2009. Mostrando que el año 2009 inició a mejorar la tasa de ocupados en el país.

Grafica 6: Distribución % de ocupados por departamentos.



Bolívar emplea 4,6% de los ocupados en el país



Fuente: DANE, cálculos Departamento de Estudios Económicos CAMACOL.

Bolívar y especialmente Cartagena por sus atributos de ciudad Turística y con la magia que envuelve a todo aquel que la visita se convierte gracias al turismo, las grandes industrias y su gran puerto como el destino preferido por muchas compañías para la realización de eventos y cierre de negocios por lo que activa la producción de empleo constantemente.

El sector de comercio, restaurantes y hoteles fue la actividad económica con mayor número de ocupados en el primer trimestre de 2009, con un 24,8 por ciento, informó también el DANE²¹.

Es para la empresa de vital importancia el auge turístico y comercial que tiene esta ciudad, ya que nuestros principales clientes se encuentran en este medio, contribuyendo así al aumento en los niveles de ocupados en este departamento.

²¹ Ver Internet: <http://www.dane.gov.co/>

El aumento del empleo representa para Mendoza Master aumento en sus ingresos porque en la medida que más personas tengan ingresos van a poder gastar en productos como los de Mendoza Master, pues cuando disminuye la tasa de ocupación este puede ser un gasto excluido, ya que existen otros de mayor prioridad como la vivienda, alimentación, educación y salud.

- **Salario Minimo Legal**

Cuadro 1:

Año	Salario minimo	Subsidio de transporte
2003	\$ 332.000	\$ 37.500
2004	\$ 358.000	\$ 41.600
2005	\$ 381.500	\$ 44.500
2006	\$ 408.000	\$ 47.700
2007	\$ 433.700	\$ 50.800
2008	\$ 461.500	\$ 55.000
2009	\$ 496.900	\$ 59.200
2010	\$ 515.000	\$ 61.500

Fuente: <http://www.tusalario.org/colombia/Portada/salario-minimo/minimo>

Como se observa en el cuadro anterior, el salario minimo legal que reciben alrededor 3 millones de trabajadores ha ido evolucionando de manera positiva para los Colombianos.

El estudio del salario es importante en el análisis de la economía ya que este afecta tanto a la empresa en el aumento de la nomina, en la demanda de sus productos y en el ingreso de los trabajadores que le permiten consumir en mayor o menor porción.

Según investigaciones del banco de la republica²² en Cartagena el 33.78% de las personas se encuentran por debajo de la línea de pobreza, lo que significa que ese porcentaje de personas tienen ingresos muy por debajo del ciudadano medio, además a esto se agrega que Cartagena es la segunda ciudad de Colombia que las personas ganan por debajo de los dos dólares diarios, esto significa que este grupo de personas no son clientes de la empresa Mendoza Master, porque el poco ingreso que reciben es utilizado para suplir las necesidades básicas.

- **La Inflación:** Para el caso particular de este trabajo, el cual está relacionado con la fabricación, distribución y venta de productos afines al fotograbado en metal, la inflación también es un elemento relevante del entorno económico a tener en cuenta.

El nivel de inflación en Colombia ha venido disminuyendo desde 2002 hasta el 2006. Sin embargo, como se puede apreciar en la siguiente gráfica, en el 2008 la tasa de inflación supera el 5.69%, un indicador por encima del año inmediatamente anterior que fue del 4.18%.

²² http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_prod_salar.htm

Gráfica 7: Evolución de la tasa de inflación en Colombia en el periodo 2001 – 2009.



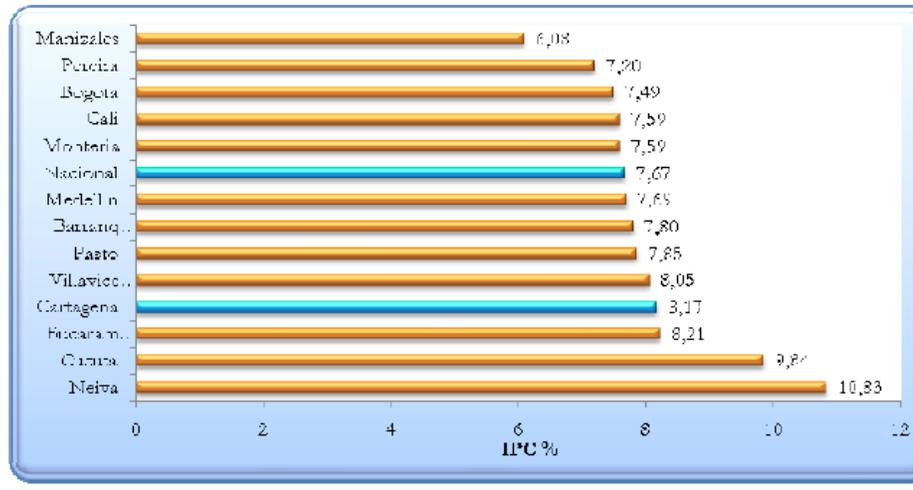
Fuente: Diseño Investigaciones Económicas con base en DANE

En cuanto al panorama local La inflación en Cartagena al finalizar el 2009 se situó en 8,17%; siendo 0,5 puntos más alta que la registrada a nivel nacional (7,67%) y 1,01% más alta que la del año anterior (7,16%).

El aumento en los niveles de precios abarca un incremento en los gastos, por lo que afectaría al sector de las artes graficas, dado a que los costos de ciertos insumos necesarios para el sostenimiento de las empresas crecen de manera significativa, haciendo variar los precios de los productos ofrecidos.

En cuanto a las trece principales ciudades y áreas metropolitanas, Cartagena se ubica como la cuarta ciudad con el índice de precios más alto; las tres ciudades con la inflación más alta son Neiva con 10,83%, Cúcuta (9,84%) y Bucaramanga (8,21%). Contrariamente a lo anterior, Manizales fue la ciudad con la inflación más baja con 6,08%, seguida por Pereira y Bogotá con 7,2% y 7,49% respectivamente.

Gráfica 8: Tasa de inflación en Colombia según las 13 principales ciudades



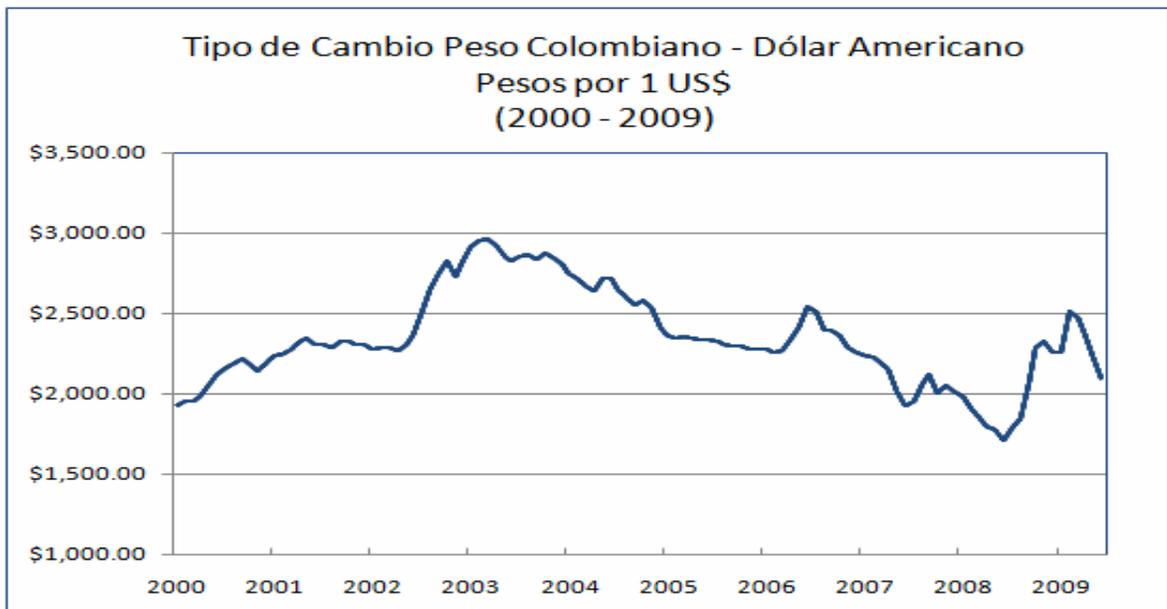
Fuente: Diseño Investigaciones Económicas con base en el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

El decrecimiento de la tasa de inflación en el 2009 es un signo malo para el negocio de Mendoza Master, porque ello significa que el alto índice de inflación como el actual trae un cambio radical en los hábitos de consumo de los clientes potenciales de los productos que vende la empresa objeto de este trabajo, por lo cual se cree que los potenciales compradores satisfagan su necesidad con otros productos o marcas sustitutas que se puedan adquirir en el mercado a un precio más bajo como Bogotá y Cali en tercer y cuarto lugar respectivamente donde se sitúan empresas que se dedican a esta misma actividad.

- **Tipo De Cambio:** Otro factor importante es la devaluación, es decir, la pérdida de valor del peso frente al dólar. Este factor económico es muy relevante para aquellos sectores que dependen del intercambio en el exterior, aquellos que comercian bienes y servicios a nivel global, lo que no afecta por el momento a Mendoza Master pues en la empresa no se negocia a menudo con moneda extranjera y no tiene enlace directo con el mercado cambiario. Así que la variación de esta tasa no afecta ni positiva ni negativamente sus actividades de manera directa.

El siguiente gráfico muestra el tipo de cambio promedio mensual del peso colombiano con respecto al dólar norteamericano para el periodo 2000-2009. El peso se depreció entre julio de 2008 y febrero de 2009, después de un periodo largo en el que el peso mantuvo una tendencia a la apreciación. A partir de marzo de 2009 el peso colombiano empezó a apreciarse nuevamente.

Gráfica 9: Tipo de cambio peso colombiano a Dólar Americano.



Fuente: Banco de la República de Colombia – Cotización del Tipo de Cambio

Hasta hace unas semanas se presentaba en la economía nacional una tendencia hacia la revaluación, tal cual como dice el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, recordó que en materia cambiaria el fenómeno que se registra en Colombia es de revaluación y no de devaluación²³, llegando el dólar en el año 2008 a estar cercano a los \$1500.

En este momento el dólar comenzó a recuperar su valor y alcanza la tasa de cambio de \$2000. Este elemento macroeconómico es de vital importancia para el producto que vende Mendoza Master ya que es posible que muchos compradores consideren la opción de importar el producto en un escenario de revaluación. Hecho evidente que podría significar una desventaja competitiva frente a productos con las mismas características en el exterior y que por perder valor la divisa frente al peso colombiano, importadas podrían poseer precios más bajos.

- **Tratados De Libre Comercio:** Consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países participantes.

Los principales objetivos de un TLC son, eliminar barreras que afecten el comercio, promover las condiciones para una competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión, proporcionar una protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, establecer procesos efectivos para la estimulación de la producción nacional, fomentar la cooperación entre países amigos y ofrecer una solución a controversias.

²³ <http://www.dinero.com/noticias-on-line/colombia-revaluacion-no-devaluacion/61419.aspx>

Los tratados de libre comercio son importantes pues se constituyen en un medio eficaz para garantizar el acceso de productos a los mercados externos, de una forma más fácil y sin barreras. Además, permiten que aumente la comercialización de productos nacionales, se genere más empleo, se modernice el aparato productivo, mejore el bienestar de la población y se promueva la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros. Pero además el comercio sirve para rebajar los precios que paga el consumidor por los productos que no se producen en el país²⁴.

Todo esto da vía libre a la implantación por parte de inversionistas extranjeros a que organizaciones internacionales entren en el mercado Colombiano, aumentando la competencia entre las empresas del sector.

Los tratados comerciales firmados por Colombia son:

✓ ATPA Andean Trade Preference Act-ATPA- es un programa unilateral de preferencia arancelaria otorgado por Estados Unidos en el año de 1992 a los países andinos (Colombia, Bolivia, Ecuador Y Perú), por virtud del cual Estados Unidos permite el ingreso sin arancel a ciertos artículos, que sean cultivados, producidos o manufacturados en un país beneficiario y que cumplan con los requisitos establecidos. Alguno de los beneficiados son el químico, agrícola, metalmecánico, plástico, artesanías, maderas, muebles, papel y litografía. El APTDEA (Andean Trade Preference and Drug Erradition Act) es una prórroga del APTA por la cual se amplía las preferencias para los productos que se encontraban excluidos, como confecciones, atún empacado al vacío en bolsas de aluminio, calzado y manufacturas de cuero, petróleo y derivados del petróleo, relojes y partes de relojes, entre otros.

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_libre_comercio

✓ Sistema Generalizado De Preferencia Para Los Países Andinos (sgp andino) es un régimen especial unilateral que otorga la unión europea a Colombia y a otros países, dentro del marco SGP comunitario aplicado a los países en desarrollo. El sistema contempla la rebaja del 100% del arancel aduanero para cerca del 90% de las importaciones provenientes de los países andinos.

En la actualidad los países, especialmente Colombia, se encuentran realizando tratados comerciales o acuerdos mediante los cuales dos o más países buscan incrementar o mejorar la estructura comercial de ambos. Estos pactos comerciales reflejan modificaciones en el manejo de información de las diferentes organizaciones existentes en cada país.

Todo esto se da por las tendencias económicas actuales, en donde la interdependencia llamada globalización, surge como un fenómeno dentro del cual, aspectos como la competitividad son cada vez más importantes, es así como, por el afán de conservarse en el mercado, toma auge una serie de procesos como lo son: alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, entre otras; a nivel macroeconómico lo que ha tomado cada vez más vigencia son los acuerdos multilaterales y bilaterales de cooperación económica.

✓ Comunidad Andina De Naciones (CAN) El esquema de integración económica más importante para Colombia es la de la CAN que funciona sobre el amparo de la ALADI. En virtud de este acuerdo, Colombia tiene libertad de intercambio comercial con Bolivia, Ecuador, y Perú, países miembros de la CAN.

✓ Tratado De Libre Comercio De Los Tres (TLC-G3) en 1995 entro en vigencia el TLC entre Colombia, Venezuela Y México. Con un itinerario de desgravación asimétrica, los aranceles de los tres países se igualaran en un plazo de de diez años, integrando un mercado de 145 millones de habitantes con un producto de más de US\$ 400,000 millones, teniendo en cuenta los sectores sensibles de cada país.

✓ Acuerdo De Complementación Económica Con Chile. En virtud de este acuerdo, se encuentra desgravado el 95% del comercio bilateral que corresponde al 96% del universo arancelario de Colombia. El porcentaje restante quedara totalmente liberado, con un arancel igual a cero, en el 2012. El Acuerdo además, define una zona de libre comercio mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias.

✓ Asociación Latinoamericana De Integración (ALADI). establecida mediante el tratado de Montevideo de 1980, la ALADI permite la concentración de acuerdos de alcance parcial entre los países y áreas de integración económica de América Latina. Adicionalmente, gracias al Convenio De Pagos Reciproco el comercio entre los miembros de la asociación puede canalizarse sin riesgo del intermediario financiero, lo que genera facilidades de crédito tanto al comprador como al proveedor.

✓ Comunidad del Caribe (CARICOM) es un programa de liberalización del comercio que entro en vigencia a partir del primero de enero de 1995, tomando en consideración la diferencia en los niveles de desarrollo relativo de los países miembros del acuerdo, dentro de los cuales Colombia es el de mayor desarrollo económico relativo.

Los 12 países miembros de CARICOM que participan como signatarios de este Acuerdo de Alance Parcial son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucia, San Vicente y Las Granadinas.

✓ Acuerdo de complementación económica MERCOSUR y Colombia. El tratado de libre comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela (países de la CAN) y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay (miembros del MERCOSUR) entro en vigencia el primero de abril de 2004. Este acuerdo impulsara la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de restricciones arancelarias y no

arancelarias, con lo cual, se esperan incrementos sustanciales en las exportaciones colombianas.

✓ Colombia En La Cuenca Del Pacifico. Colombia pertenece Al Pacific Basin Economic Council -PBEC-, llamado también Club Del Pacifico. Esta es una asociación no gubernamental conformada por los más importantes empresarios de los países con costas sobre el pacifico, cuyo propósito, es el de incrementar el mutuo conocimiento, el flujo de los negocios e inversión, la cooperación económica, la transferencia de la tecnología y el turismo, entre otros.

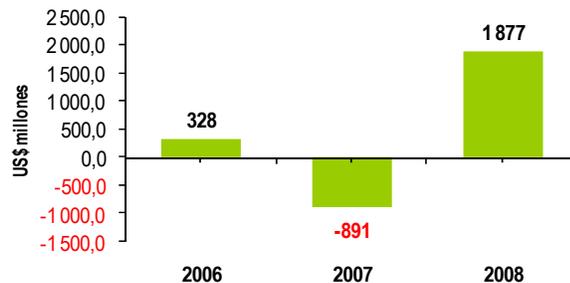
✓ Tratado de Libre Comercio (Colombia-Estados Unidos) Colombia concluyó el 27 de febrero de 2006 las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos. En este sentido, vale la pena recordar que los TLC son acuerdos comerciales que permiten reglamentar el intercambio entre los países, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, impulsar su desarrollo económico y social.

Además busca generar preferencias arancelarias que lleven a ambos países a incrementar sus exportaciones (Colombia espera un 14.4% de crecimiento de sus exportaciones). Estas manifestaciones o acuerdos son aquellos que preocupan en este momento a las empresas Colombianas tales como las Pequeñas Y Medianas Empresas entre esas Mendoza Master que comprenden el 6.5%¹⁴ de las empresas de Colombia (93% Microempresas¹⁵), pues existe una gran variedad de calificaciones de empresas lo cual permite tener una diversidad en tamaño y productos/servicios ofrecidos por compañías nacionales. Estas empresas ven la importancia de los acuerdos y observan las implicaciones contables y de auditoría presentadas en el momento que se desee competir en mercados internacionales o en el mismo mercado nacional pero bajo la incidencia de acuerdos comerciales.

Para la Empresa Mendoza Master los tratados como el de la ALADI y el TLC, resulta positivo, debido a que generan la posibilidad de poder negociar con mercados nuevos y enriquecen la calidad de los productos ofrecidos al brindar la posibilidad de utilizar materiales de muy buena calidad y bajo costo.

- **Balanza comercial:** Esta variable de medición que refleja la diferencia entre las Exportaciones e Importaciones realizadas por un país en un período determinado nos dice q cuando el valor de las Exportaciones es mayor que el valor de las Importaciones hay superávit en la Balanza Comercial del país. Cuando el valor de las Exportaciones es menor que el valor de las Importaciones hay déficit en la Balanza Comercial del país.

Gráfica 10: Balanza Comercial US\$



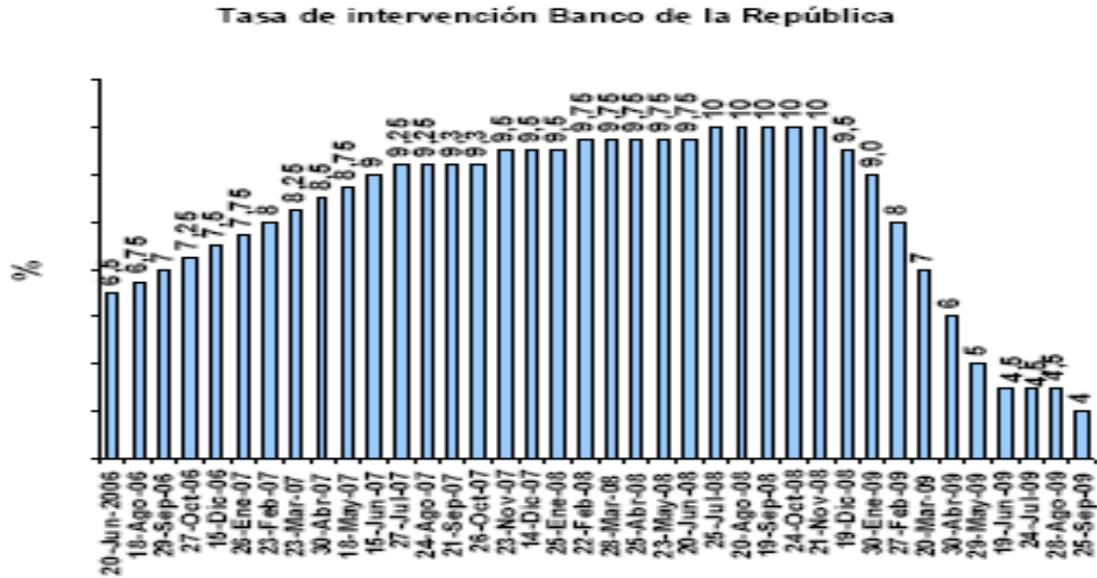
Fuente: DIAN- DANE Cálculos: DANE

En el acumulado a julio del 2008 se evidenció la recuperación de la balanza comercial de Colombia, la cual fue superavitaria en US\$1.877 millones, en contraste con el déficit de US\$891 millones, en el mismo período del año anterior. Este balance positivo se debió al buen comportamiento de las exportaciones que crecieron 42,7% anual frente a un 24,1% de las importaciones.

La tendencia que se observa es de reducción del ritmo de crecimiento de las importaciones frente al de las exportaciones. En el acumulado de doce meses a julio de 2008, las ventas externas crecieron 37,7% mientras que las importaciones lo hicieron a un menor ritmo (24,3%).

- **Tasa de interés:** Como se observa en la grafica desde el 2006 hasta finales del 2008, el Banco de la República fue aumentando sus tasas de interés de manera continua de 6,5% en junio de 2006 pasó a 10% en noviembre de 2008, manifestando que así podrían controlar la inflación. Luego al notar la crisis económica internacional, la reducción de los precios de los productos básicos, la tendencia decreciente de la inflación mundial y nacional, la desaceleración de la economía y de la demanda interna en Colombia, la Junta Directiva del Banco de la República decidió reducir en forma continua la tasa, desde finales 2008, hasta ubicarla en 4% en septiembre de 2009, con el objetivo de contribuir a la reactivación de la demanda.

Grafica 11: tasa de interés



Fuente: Banco de la República-Mincomercio

El 2009 comenzó con un alivio en el costo de los créditos para los colombianos. La Superintendencia Financiera anunció una reducción de casi un punto porcentual, en la tasa de interés máxima que podrán cobrar los bancos y cualquier prestamista.

Para el primer trimestre del año 2009, la tasa de interés para los préstamos de consumo y ordinarios se redujo al 30,71% efectivo anual, se encontraba en el 31,53%. La Superintendencia Financiera confirmó el 33,93 %, la tasa máxima que podrán cobrar los establecimientos financieros en operaciones de microcrédito.

- **Contrabando:** El contrabando es una preocupación para las autoridades colombianas, en tanto afectaba, según ellas, los ingresos nacionales y la moralidad de la población. Este fenómeno siempre ha inquietado a los gobernantes y es motivo de condena.

Los licores, electrodomésticos, textiles, repuestos de los carros y calzado; son los sectores más sensibles al contrabando según explica el director de Aduanas Nacionales de la Dian, Leonardo Sicard.

El Gobierno Nacional alista desde ya un proyecto de ley para que la actividad del contrabando sea castigada como un delito de lavado de activos, según anunció en Cartagena el vicepresidente de la República, Francisco Santos.

El vicepresidente aseguró que a través del negocio del contrabando se está financiando el terrorismo en Colombia y otros países del mundo. El contrabando hoy no es delito fuente de otros delitos y resulta que el contrabando es apenas un elemento de una cadena de delincuencia que va mucho más allá y uno de los resultados es la financiación del terrorismo a través del lavado de activos.

El vicepresidente de Colombia aseguró que en este país se necesita reforzar el código penal para que a los contrabandistas cuando se les confisque su mercancía ilegal la justicia vaya más allá y sea procesado por lavado de activos porque esos dineros están llegando a los grupos armados ilegales de Colombia.

Los colombianos deben entender que cuando compran mercancía de contrabando está ayudando a que un grupo armado como las Farc ponga una mina.

También es muy importante anotar que las empresas nacionales enfrentan los costos de la informalidad y la competencia desleal del contrabando, que se refleja en el ingreso al país de mercadería que no ha cumplido los procedimientos formales de una importación, eludiendo el pago de los aranceles de importación y

así esta mercadería ingresa con precios distorsionados por subsidios u otros incentivos otorgados en sus países de origen para reducir los costos.

- **Terrorismo:** El Terrorismo bajó un 79 por ciento entre 2008 y 2009, según informe del Ministerio de Defensa. Entre el 2002 y el 2008 los atentados terroristas cayeron en un 79%. En el mismo periodo, también disminuyó el secuestro extorsivo en un 88%, "llegando a su nivel más bajo en las últimas décadas". Así mismo, el número de víctimas de masacres bajó en un 96%. Los indicadores de homicidios llegaron a su tasa más baja en los últimos 22 años, reduciéndose en un 44%.

Los logros de la lucha contra los grupos guerrilleros no tiene precedentes: en el último año la fuerza pública neutralizó un total de 2.246 miembros de las organizaciones narcoterroristas.

Pero a pesar de todo Colombia es un país donde la guerra ha traído consecuencias desfavorables a nivel integral y ha sobrepasado los límites hasta llegar a convertirse en terrorismo, decayendo la confianza de este a nivel internacional, afectando la economía del país.

1.1.2. Aspecto Legal: Durante el transcurso del último trimestre (junio-agosto) del año (2009), se han expedido una serie de leyes que tienen un impacto directo en el Derecho de los Negocios, las cuales se suman a una serie de iniciativas aprobadas a finales del 2008 tales como:

- ✓ La Ley 314 de 2009, la cual se ha llamado Ley de Convergencia, pues la misma crea las condiciones para una reforma de las normas contables y de información financiera, que tiene como finalidad acercar el sistema colombiano a los estándares internacionales en la materia, con el fin de mejorar la integración

internacional de las empresas colombianas en el ámbito contable, esta convergencia deberá en principio, estar completa para el año 2014.

✓ La reforma a la Factura en la Ley 1231 de 2008_y la creación de las Sociedades por Acciones Simplificadas en Ley 1258 de 2008, constituyéndose así en un período de modernización de esta rama del derecho.

✓ La Ley 1340 de 2009 llamada Ley de Protección de la Competencia, la cual es de importancia radical para el Derecho de los Negocios esta amplía el sistema jurídico colombiano en esta materia y respecto de la cual se destaca la consagración de la notificación previa y obligatoria de los procesos de integración empresarial, así con el procedimiento para resolver sobre la misma.

✓ La Ley 1341 de 2009, llamada Ley de TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), cuya principal pretensión es modernizar la regulación que en materia de estas tecnologías tiene nuestro país, y la cual tiene como pretensión poner el país al día con los avances tecnológicos y de políticas aplicables a este sector que se están presentando en la comunidad internacional.

✓ La Ley 1343 de 2009, la cual aprueba el Tratado Sobre el Derecho de Marcas de 1994 de la OMPI_(Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), fundamental para el sistema legal colombiano en materia de propiedad industrial, y el cual se encuentra pendiente de su respectiva revisión constitucional para proceder a su depósito. Este tratado curiosamente fue revisado en el año 2006, mediante el Tratado de Singapur sobre el Derecho de Marcas, revisión que aún no es tenida en cuenta por el Congreso colombiano.

✓ La Ley 1342 de 2009, aprueba el Acuerdo entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Colombia sobre Promoción y Protección Recíproca de Inversiones también llamado APRI Colombia – Perú.

✓ La Ley 1344 de 2009 aprueba el Convenio entre la República de Colombia y la Confederación Suiza para evitar la Doble Imposición en Materia de Impuestos sobre la Renta y Sobre el Patrimonio.

✓ Ley 1345 de 2009. Aprueba el Convenio de Cooperación Comercial entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Turquía.

✓ la Ley 1349 de 2009 que aprueba el Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación entre la Comunidad Europea y la Comunidad Andina hecho en Roma en el 2003 y que jugará un papel fundamental como un marco para los procesos de integración comercial entre Colombia y la Unión Europea, a pesar de las dificultades que ha tenido un dialogo uniforme CAN – UE.

Fuente: D.E.C. Consultores.

1.1.3. Aspecto Político: Políticamente el actual gobierno está sufriendo una crisis producto de los diferentes grupos de presión, lo cual puede implicar negativamente en la actividad productiva por la pérdida de confianza en la institucionalidad del Gobierno y sus políticas públicas. De hecho, es común ver todas las semanas diversas manifestaciones y huelgas. En su mayoría todas estas protestas se basan en el mismo denominador común: la falta de trabajo, bajos niveles salariales y pérdida de calidad de vida. Muchas empresas tienen que cerrar o despedir personal. Así, la situación de orden público del país llega a afectar el mercado de bienes y servicios en general, incluyendo por supuesto la demanda de Mendoza Master.

- **Seguridad democrática:** La política de seguridad democrática en Colombia es una política gubernamental del presidente Álvaro Uribe Vélez que propone un papel más activo de la sociedad colombiana dentro la lucha del estado y de sus órganos de seguridad frente a la amenaza de grupos insurgentes y otros grupos armados ilegales.

Esta plantea que existe la necesidad de fortalecer las actividades y presencia de los órganos de seguridad a lo largo del territorio nacional, y que al mismo tiempo debe ser la sociedad y no sólo los órganos de seguridad quien debe colaborar

para obtener un éxito militar satisfactorio frente a los grupos armados al margen de la ley, que lleve a la desmovilización o rendición de sus miembros. Implica la participación de la sociedad en la guerra contra el narcoterrorismo y el mejoramiento de la Policía y de las Fuerzas Militares.

La Seguridad Democrática pretende la eliminación de todas las formas de terrorismo y la recuperación del monopolio estatal en seguridad.

Entre las propuestas mencionadas, se incluye la creación de redes de cooperantes, el ofrecimiento de recompensas a informantes, la estimulación de las deserciones dentro de los grupos armados ilegales, la creación de unidades de soldados campesinos, y el aumento del presupuesto asignado a la defensa nacional.

La política de Seguridad Democrática del gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez, ha sido una estrategia de defensa del Estado colombiano y ha tenido frutos muy positivos en materia de lucha contra la subversión, especialmente porque contuvo la arremetida guerrillera, en materia de delincuencia organizada y delincuentes comunes que actúan en la zona urbana, ha permitido que las carreteras puedan volver a ser transitadas sin temor a que los viajeros sean secuestrados o caigan en las llamadas Pescas Milagrosas. Además, la confianza que genera, ha permitido que la inversión extranjera vuelva al país.

- **Partidos políticos:** Los partidos políticos cumplen funciones vitales para el funcionamiento de los sistemas democráticos, son los principales intermediarios entre la ciudadanía y el poder, representan la voluntad ciudadana, agregan y canalizan los intereses colectivos, contribuyen a la conformación de los poderes públicos, son focos de discusión y debate e influyen en la administración de lo público. Los partidos y movimientos políticos están facultados para ejercer estas funciones gracias a que existe una colectividad que los ha autorizado para que actúen en nombre y representación de nosotros.

Los escándalos de corrupción en la política y las sospechas de financiación ilegal han generado un clima de desconfianza ciudadana en los partidos y movimientos políticos, restándoles legitimidad y debilitándolos.

Partido Liberal Colombiano: Considerado a sí mismo como una asociación de matices de la izquierda democrática, ideológicamente se establece en la socialdemocracia, ha sido el Partido de mayor representación individual en el Congreso; actualmente es uno de los dos partidos de oposición al Gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez, al cual perteneció en el pasado.

Tiene como misión trabajar por resolver los problemas estructurales, económicos, sociales, culturales y políticos, nacionales y regionales, mediante la intervención del Estado. El Partido Liberal Colombiano apoya y promueve las organizaciones sindicales de la ciudad y del campo, las organizaciones de empresarios, al igual que las instituciones de economía solidaria.

Reconoce el papel que juega la economía de mercado en el proceso económico y social. Este reconocimiento está en un todo de acuerdo con los postulados de la Social Democracia Internacional. El Estado impulsará y promoverá dicha economía de mercado garantizando siempre la igualdad de oportunidades para todas las personas. El Partido se compromete, así mismo, a promover la competencia entre las empresas, a combatir y regular los monopolios y las posiciones dominantes en los mercados, de manera especial, en el de los medios masivos de comunicación social. El Partido Liberal Colombiano defiende el principio fundamental tanto mercado como sea posible, tanto Estado como sea necesario, en contraste con las formulaciones neoliberales que promueve el capitalismo salvaje.

Partido conservador: El Partido Conservador Colombiano, a través de los años ha dejado sentada su posición respecto a temas fundamentales de interés nacional, que involucran a diferentes sectores de Colombia, y donde es deber del conservatismo establece precedentes, para que se den leyes justas e igualitarias en todo el país.

El Partido Conservador, como lo ha hecho en el pasado, continuará apoyando decididamente la internacionalización de la economía colombiana.

Expone que para dar el salto adelante que nuestra estructura económica requiere es necesario asegurar condiciones de acceso e interacción con los principales mercados, en forma clara y estable. Por esto, son necesarios acuerdos con las economías más desarrolladas y con los principales bloques económicos del mundo. Mercados más amplios, dinámicos y seguros garantizan un soporte real que nos permitirá crecer a un ritmo no inferior al 6% anual, desarrollando una nueva estructura productiva y nuevas fuentes de capital y tecnología. Con ello se debe contrarrestar la inestabilidad política y económica y las reducidas dimensiones de los mercados tradicionales del área²⁵.

Partido de la u: El Partido Social de Unidad Nacional busca la confianza inversionista, fomentando la inversión de empresas extranjeras en Colombia para crear más empleos en el país. Busca el ingreso de Colombia en el mercado mundial, así como convertir a Colombia en un destino turístico. Para que esto se cumpla, es necesario el fortalecimiento del Estado que propone la Política de Seguridad Democrática.

La Cohesión Social que consiste en la mejora de la calidad de vida de todos los habitantes del país. Busca traer la presencia estatal a pueblos y lugares alejados del centro del país, que han servido como refugio de guerrilla y paramilitares

²⁵ <http://www.partidoconservador.org/partidoc/index.php>

durante años. Busca aumentar la cobertura en salud, educación, servicios públicos, internet y la preservación del medio ambiente. Con cohesión social, los pobladores de estos lugares apartados no sentirán la tentación de unirse a grupos narcoterroristas.

Por lo anterior la empresa Mendoza Master se identifica mucho con el Partido Conservador Colombiano porque quienes pertenecen al Partido desean conservar la civilización, la cultura y los valores esenciales de la nacionalidad y sus tradiciones. Además este partido insiste en la alta conveniencia que el sistema financiero rediseñe los costos de intermediación bancaria que tanto golpea a nuestra clase media y le impiden acceder al crédito que se requiere para impulsar las empresas como Mendoza Master quien tiene planeado crecer y posicionarse en el mercado siendo reconocida nacionalmente como una de las mejores empresas de fotograbados.

- **TLC:** El TLC, ha marcará un hito histórico en las relaciones colombo-americanas. O las mejorará en forma significativa, para decirlo en otros términos. Por fortuna, tales relaciones pasan por un buen momento, especialmente desde la administración Pastrana, situación que se consolidó en el presente gobierno, con un liderazgo latinoamericano que salta a la vista.

Se considera que el TLC, es pilar del futuro óptimo en las relaciones con Estados Unidos, y que permitirá múltiples beneficios como (exportaciones, inversión, crecimiento, empleo, etc.) permitirán, en definitiva, reducir la pobreza y combatir el narcotráfico y el terrorismo en nuestro país.

Son los objetivos prioritarios del Plan Colombia, convertido en buena hora en política de Estado por ambos países, razón por la cual cabe concluir que sus aspectos políticos, de seguridad interna y de la misma región, habrán de tenerse en cuenta durante las negociaciones del TLC.

Según el ex Presidente Pastrana, quien viene liderando el proceso político en la última ronda de Washington, “lograr una Colombia más próspera es la mejor y la única manera de controlar el problema del narcotráfico”, problema que a su vez está asociado a la pobreza en las zonas agrícolas, donde tendrán que erradicarse los cultivos ilícitos.

Hay plena solidaridad del gobierno y el Congreso norteamericanos en tal sentido, que los objetivos del Plan Colombia son de largo plazo, cuyos programas por tanto merecen continuidad y deben extenderse al plano comercial en lugar de quedarse en el aspecto militar –por fundamental que éste sea-, E.U. deberá actuar en consecuencia²⁶. Así habrá de reflejarse en la etapa final de la negociación del TLC, sobre todo en relación al sector agrícola, con la mirada puesta en los graves problemas de pobreza, narcotráfico y terrorismo a que estamos enfrentados, cuya solución no podrá ser sino conjunta, en el marco de la responsabilidad compartida, o sea, de la llamada corresponsabilidad política.

1.1.4 Aspecto Tecnológico: Actualmente se busca realizar los procesos más efectivos, con la ayuda de la tecnología que satisfagan esta necesidad. A través de maquinas tecnológicas como:

✓ Grabadora a láser, que ayudaría a que la producción estuviera más optimizada, pues la maquina marca directamente sobre el metal con gran rapidez y resulta muy fácil instalarla en cualquier sitio de la empresa gracias a su cubierta compacta y a su escaso consumo eléctrico. La calidad excelente del rayo láser permite marcar con gran precisión tanto pequeños caracteres como grafismos más

²⁶ http://www.larepublica.com.co/noticia.php?id_notiweb=51078&id_subseccion=83&template=noticia&fecha=2006-02-07

complejos, este sistema es muy apropiado pues permite marcar permanentemente sobre muchos tipos de metales, incluyendo el oro y la plata.

Elimina también la pérdida de tiempo, la tecnología laser no requiere ningún consumible y dispone de un sistema de enfriamiento por aire, así se reduce el mantenimiento gracias a un diodo de larga duración (>10 000 horas) que permite una producción más importante, se instala sencillamente sobre un banco. Hace muy poco ruido y está equipada con una gran puerta de contrapesos para cargar y descargar los objetos fácilmente.

La mesa de trabajo puede recibir objetos hasta 250 mm de altura y 400 mm de largo. El puntero láser rojo permite instalar rápida y fácilmente los objetos a grabar y elimina los errores efectuando una simulación antes de grabar. Otro atributo de esta máquina es que hace más fácil realizar creaciones con textos, fotos y logotipos, como regalos de negocio, llaveros, trofeos y medallas, distintivos.



Otra máquina de gran interés para Mendoza Master es:

✓ El pantógrafo industrial porque este ofrece una amplia variedad de productos para realizar corte o grabado en diversos materiales. Puede realizar los patrones de corte o grabado en cualquier programa Vectorial como AutoCAD o CorelDraw y este potente posicionado replicara los movimientos de sus diseños a

través de sus 3 ejes X, Y y Z con lo que puede cortar o hacer grabados en diversos materiales gracias a la potencia que posee.



✓ La caladora es una maquina que asegura velocidad óptima del corte por trabajo, proporciona más control y comodidad para los cortes rectos y curvas en los objetos grueso y reduce al mínimo fatiga y dolor de la mano.



Estas Maquinas que están en el mercado mejorarían los procesos productivos de la organización y por consiguiente reducirían costos fabricación y tiempo.

El estado de las empresas en Colombia muestra que cada vez se están automatizando, implantando tecnología en sus procesos productivos, y aumentando sus departamentos de investigación y desarrollo

Algunas empresas cuentan con su propio departamento de investigación y desarrollo tanto técnico como de diseño lo que las hace elaborar un producto bien desarrollado y difícilmente imitable. Cabe resaltar que desde el punto de vista tecnológico el mejoramiento y desarrollo continuo de las telecomunicaciones como el telefono, el fax y la internet, permite tener una mejor organización de pedidos y cobros para las empresas del sector, lo cual genera una desventaja para Mendoza Master, debido a que esta no cuenta con dichos departamentos.

1.1.5. Aspecto Sociocultural:

- **Cultura:** Para los costeños la vida es una gran fiesta, se caracterizan por su Alegría vital y espíritu festivo, el bullicio, son rasgos de los caribeños colombianos, fruto de la combinación de razas en la que la negra hace un gran aporte.

La alegría desbordante del costeño se cristaliza en las festividades de cada lugar. Algunas estimulan el interés del país y del exterior y son consideradas nacionales por su importancia: el Carnaval de Barranquilla, el 11 de noviembre de Cartagena, el 20 de enero en Sincelejo, el Festival Vallenato en Valledupar, la Fiesta del Mar en Santa Marta, la Feria de la Ganadería en Montería y el Reinado del Dividivi en Riohacha. Hasta las patronales que operan en cada municipio. Hacen de la costa un lugar atrayente para los turistas.

Los festivales por su parte mantienen vivo el folclor costeño. En la costa los niños, adolescentes y ancianos bailan, cantan y tocan en sus carnavales y festivales,

reafirmando y sintetizando el quehacer fiestero y rumbero del costeño. Cuando suenan el tambor, la gaita, la flauta de millo, suena el alma costeña.

El vallenato, en esta época es uno de los aspectos más significativos de la Costa. La música de acordeón es muy importante en la cultura costeña. Expandir la tradición musical vallenata y conservar su autenticidad ha sido un propósito esencial y se ha conseguido parcialmente pues si bien el vallenato se escucha y se baila en todo el país y conocido en varios lugares del mundo.

Cartagena es uno de los epicentros turísticos más importantes de Colombia y cuenta con el privilegio de tener un fácil acceso tanto por vía aérea, a través del Aeropuerto Internacional Rafael Núñez, como por vía marítima y terrestre, ofrece una oferta comercial variada, todo esto hace que Cartagena sea escogida para realizar múltiples eventos de todo tipo tanto nacionales como internacionales es por eso que la ciudad posee una vocación comercial en ascenso, teniendo una economía sólida, gracias a que cuenta con una estructura productiva diversificada en sectores como la industria, turismo, comercio y la logística para el comercio marítimo internacional que se facilita debido a su ubicación estratégica sobre el Mar Caribe al norte Suramérica y en el centro del continente americano. Todo esto beneficiando a Mendoza Master porque cada evento realizado es una oportunidad para ofrecer sus productos y obtener grandes ingresos.

- **Lenguaje:** En la Costa se habla el más mas práctico castellano de Colombia se produce un lenguaje original. La extroversión, la irreverencia y el descompliance del costeño se exaltan en su peculiar forma de hablar. Es apresurada, omite letras, usa volumen alto y primera persona. Además de la voz se usan las manos, los hombros, todo el cuerpo, una síntesis de la facilidad de expresión y la alegría comunicativa del costeño. Dichos y expresiones identifican a todos los naturales del Caribe colombiano.

El ambiente de fiesta y alegría, el modo de ser y sus raíces, el vocabulario y algunos de las más utilizadas inversiones en el lenguaje, la deliciosa y variada cocina junto con las características de los hogares y la religiosidad hacen de Cartagena un destino turístico y comercial, porque hay una interesante confluencia de culturas desde hace más de 500 años, partiendo de los indios, españoles, africanos y árabes.

- **Valores:** Los valores son aquellos criterios que rigen el comportamiento de los seres humanos y son el componente principal para mantener buenas y armoniosas relaciones sociales. La práctica de los valores identifica a un individuo con la manera de estar en el mundo del grupo al que pertenece, afirmando así una determinada concepción de la humanidad.

Los costeños de Colombia se caracterizan por tener diferentes valores sociales, son personas amistosas, alegres, confiados, comprometidos, simpáticos y entusiastas. Todo esto hace que Cartagena sea considerada una de las ciudades más bellas de la zona del Caribe, donde el visitante es atendido como se merece, al estilo alegre y descomplicado de los cartageneros lo que genera para nuestra empresa la oportunidad de obtener reconocimientos no solo a nivel local, sino a nivel nacional e internacional.

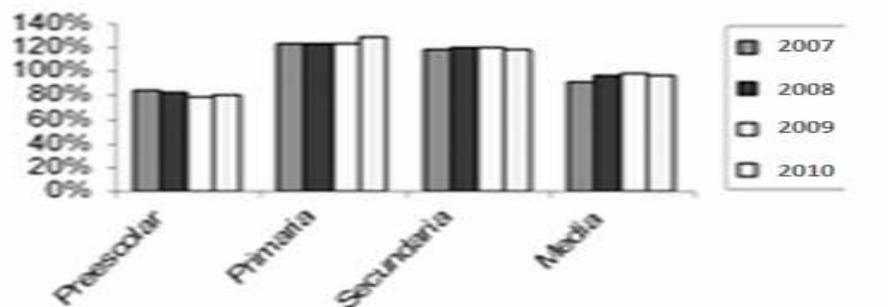
- **Educación:** Es muy importante el papel que cumple la educación dentro de cualquier sociedad, en la medida en que contribuye significativamente al cambio, a la construcción y a la movilidad social, así como al crecimiento y al desarrollo económico.

El aumento en la cobertura bruta en 2010 obedeció principalmente a un aumento en las matrículas en colegios privados y a un aumento en las matrículas financiadas por el Estado, específicamente en programas de educación a distancia y de alfabetización para jóvenes mayores de 13 años y adultos (programa Transformemos).

No hubo aumento en el número de estudiantes matriculados en colegios públicos; por el contrario, este rubro disminuyó en aproximadamente 5.600 matrículas.

Según la SED esta disminución se dio en parte para reducir hacinamientos en colegios públicos.

Grafica 12: Cobertura bruta por niveles en Cartagena 2007-2010



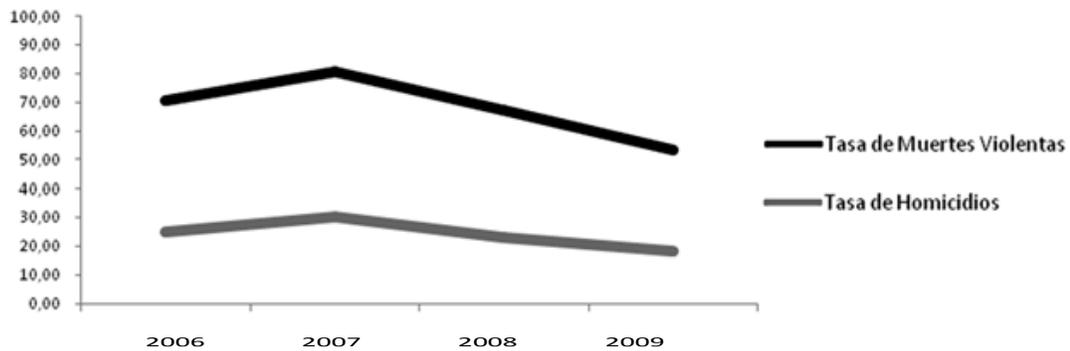
Fuente: Secretaría de Educación Distrital

Por niveles educativos, se registraron coberturas brutas más altas en primaria (129.6%) y secundaria (118.0%), y coberturas brutas más bajas en media (97.1%) y preescolar (80.6%), siendo ésta la tendencia observada a lo largo de los últimos 7 años.

- **Seguridad ciudadana:** Según información del proyecto Cartagena Como Vamos, el 2009 fue un año positivo en reducción de delitos de alto impacto y muertes violentas. Las zonas de mayor inseguridad están claramente identificadas, por lo cual deben focalizarse y reforzarse las acciones allí para lograr mayores impactos. Las autoridades policivas tienen amplio margen para trabajar en la generación de confianza ciudadana y así lograr mayores niveles de

denuncia y mayor cooperación civil. La mayor parte de quienes no acuden a la autoridad cuando son víctimas de un delito, no lo hacen por falta de confianza.

Grafica 13: Tasas de homicidios y de muertes violentas en Cartagena



Fuente: COSED

El número de homicidios disminuyó en 2009 con respecto a 2008. A 31 de diciembre de 2009 ascendieron a 171, lo cual representó una reducción de 19.7% con respecto a 2008, cuando fueron 213.

Los meses en que mayor número de homicidios se presentaron fueron junio y julio con un 25% del total de homicidios del año. El 92.4% de las víctimas fueron de sexo masculino y el 75.4% con edades entre los 15 y los 39 años. Ninguno de los anteriores valores registró cambios significativos con respecto a 2008.

El mayor número de homicidios se registró en la unidad comunera 6, seguida por la 4 y la 9. En la unidad comunera 6 resultaron significativamente elevados tanto el número como la tasa estimada de homicidios. Los 47 homicidios registrados allí representaron el 27.4% del total de homicidios en la ciudad y la tasa de 55.8 homicidios por cada 100.000 habitantes es cerca de 3 veces mayor a la tasa agregada para toda la ciudad. El 80.1% de los homicidios fueron cometidos con arma de fuego.²⁷

²⁷ <http://www.cartagenacomovamos.org/contenidos/seguridad.pdf>

- **Religión:** La religión predominante en Colombia es la católica. La mayoría de la población nacional dice profesar el catolicismo o están registrados como católicos, pero dentro de esa misma población se pueden contar grupos de indiferentes religiosos. Estas cifras toman en cuenta el porcentaje de bautismos católicos, que no necesariamente refleja el número de creyentes.

Hasta la constitución de 1991 el catolicismo era la religión oficial del estado, el país estaba consagrado al Sagrado Corazón de Jesús y de manera recurrente los columnistas usan ese hecho para referirse al "país del sagrado corazón".

Igual en Cartagena la mayoría son católicos y solo un pequeño número de habitantes pertenecen a otras religiones, Mendoza Master se caracteriza por ser una empresa católica, pues su propietario es muy creyente, igual a varios de sus empleados.

1.1.6. Aspecto Demográfico: El análisis demográfico es importante en todo tipo de estudios económicos y sociales, todas las teorías hacen manejo de este aspecto, hasta el punto que se considera la población como la principal fuente de recursos del estado, y es el estado quien está en la obligación de hacer uso de controles, de no hacerlo más difícil y satisfacer sus necesidades. La mayor densidad poblacional se da en los estratos socioeconómicos más bajos incurriendo en el crecimiento acelerado de la población.

La Demografía de Colombia es estudiada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

- **Población:** El país tiene una población de 45 millones de habitantes en el 2009, lo que lo constituye en el cuarto país más poblado en América después de

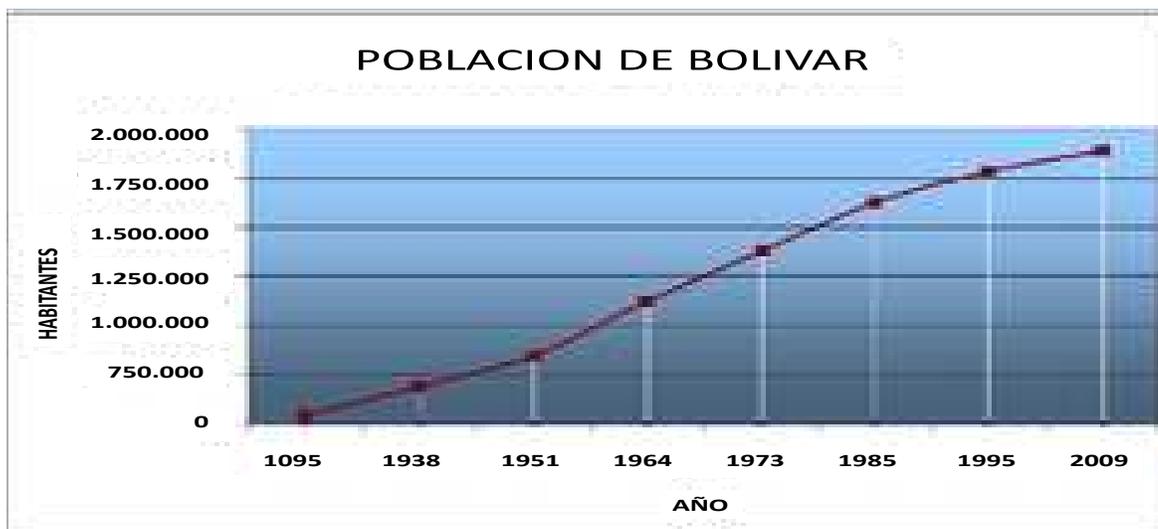
los Estados Unidos, Brasil y México. El DANE estima que para 2015 la población colombiana será mayor a 53 millones de habitantes.

Actualmente, la composición de la población está dada en 51,4 % mujeres y 48,6 % hombres. La mayor parte de la población se concentra en la zona centro-occidente del país cercana a las costas atlánticas y pacíficas (región andina), mientras que la zona sur-oriental del país presenta grandes vacíos demográficos. Los diez departamentos de tierras bajas del Oriente (aproximadamente 54% del área total) tienen menos de 3% de la población y una densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado.

El movimiento de población rural hacia áreas urbanas y la migración fuera del país han sido significativos. La población urbana aumentó de 28% de la población total en 1938, a 76% en 2009. Sin embargo, en términos absolutos, la población rural aumentó de 6 a 10 millones en ese período.

Para el DANE, el departamento de Bolívar registro en el 2009 una población total de 1.939.324 habitantes; de los cuales, el 76% (1.466.970 personas) de los habitantes del departamento viven en las cabeceras y el 24% (474.362 personas) en zonas rurales.

Grafica 14: población de Bolívar



FUENTE: DANE

Los municipios que concentran mayor población en las zonas urbanas son en su orden: Soplaviento con 97% (8.039 personas), Cartagena 95% (876.334 personas), San Jacinto 93% (19.939 personas), Turbaco 92% (60.288 personas), Turbana 90% (12.534 personas) y Villanueva con 90% (16.413 personas); el resto de municipios tienen participaciones inferiores al 80%. Por otra parte, los municipios más rurales son; Santa Catalina con una población residente en el resto de la cabecera de 64% (7.909 personas), seguido por Mahates con 62% (14.712 personas) y María La Baja con 59% (27.293 personas); los demás municipios registraron participaciones inferiores al 50%.

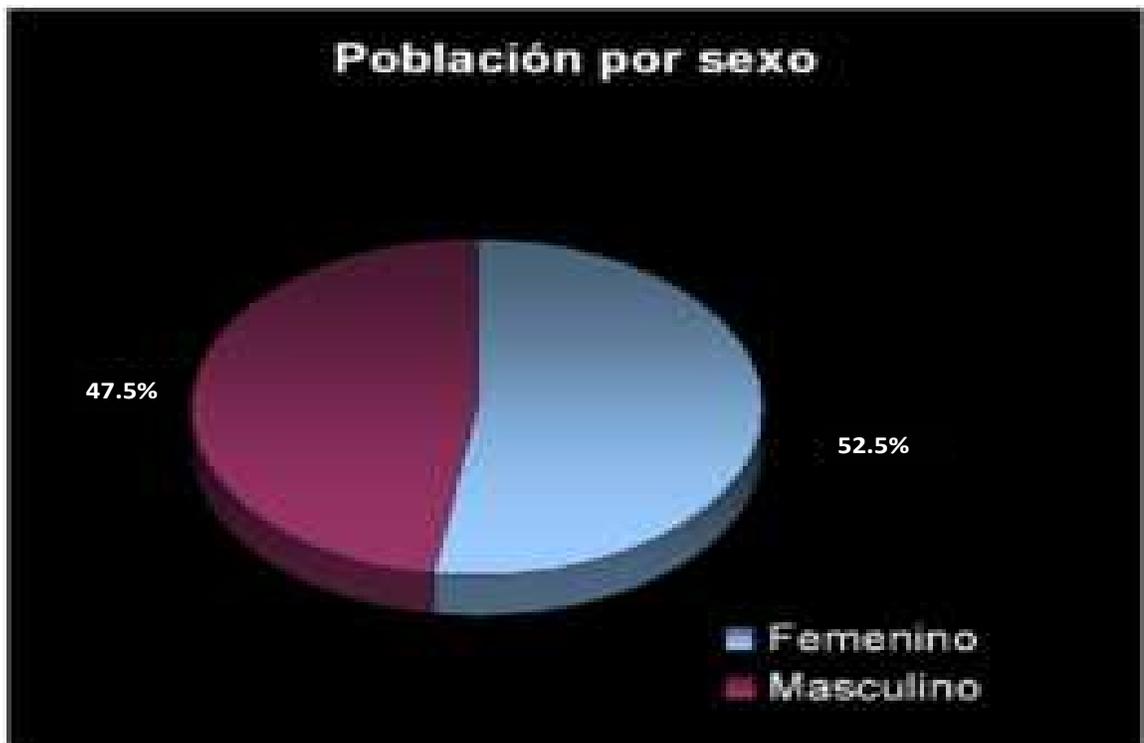
Cuadro 2. Población en el 2009

Municipio	Total población	Cabecera	Resto	Cabecera (P%)	Resto (P%)
Cartagena	923.219	876.334	46.885	95%	5%
Arjona	63.736	50.080	13.656	79%	21%
Arroyohondo	9.091	5.639	3.452	62%	38%
Calamar	21.394	11.758	9.636	55%	45%
Clemencia	11.900	9.332	2.568	78%	22%
El Carmen de Bolívar	69.714	52.638	17.076	76%	24%
El Guamo	7.770	4.203	3.567	54%	46%
Mahates	23.667	8.955	14.712	38%	62%
María La Baja	45.949	18.656	27.293	41%	59%
San Cristóbal	6.566	5.095	1.471	78%	22%
San Estanislao	15.530	11.183	4.347	72%	28%
San Jacinto	21.474	19.939	1.535	93%	7%
San Juan Nepomuceno	32.660	24.660	8.000	76%	24%
Santa Catalina	12.332	4.423	7.909	36%	64%
Santa Rosa	19.393	12.921	6.472	67%	33%
Soplaviento	8.314	8.039	275	97%	3%
Turbaco	65.576	60.288	5.288	92%	8%
Turbana	13.862	12.534	1.328	90%	10%
Villanueva	18.153	16.413	1.740	90%	10%
Total población Jurisdicción	1.390.300	1.213.090	177.210	87%	13%
Total población Bolívar	1.937.316	1.464.962	472.354	76%	24%
% de la jurisdicción en el departamento	71,8%	82,8%	37,5%	N.A	N.A

Fuente: Dane, Cálculo investigaciones económicas

- En el 2009 el 47,5% de la población de Bolívar es de sexo masculino y el 52,5% restante de sexo femenino. Aproximadamente el 57,9% de los hogares tiene 4 o menos personas.

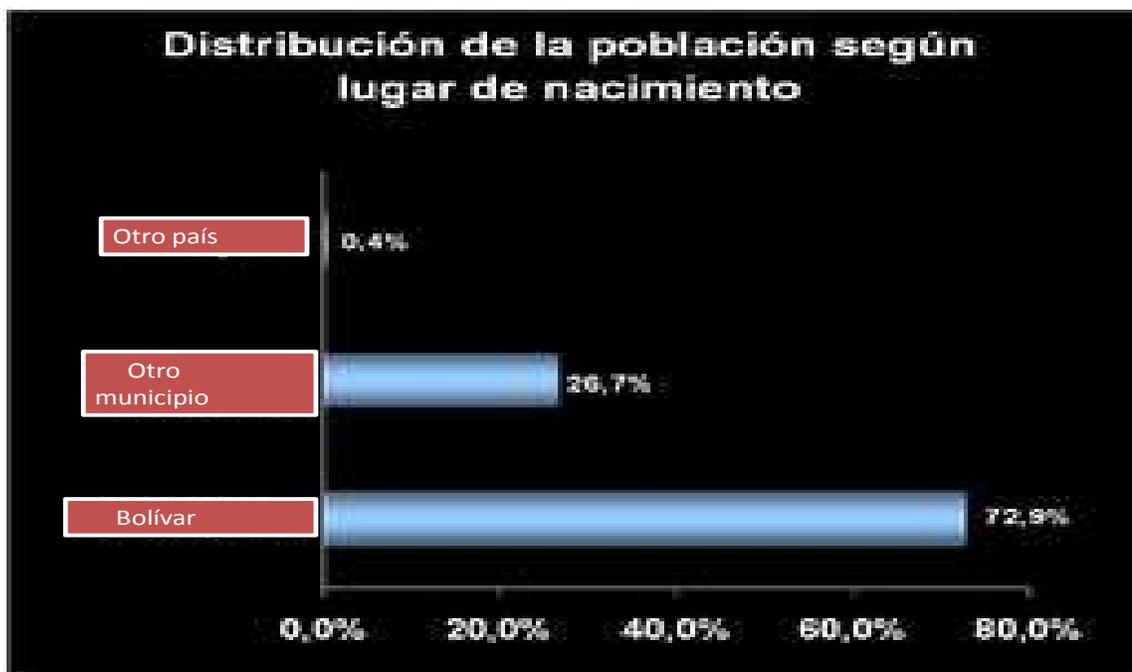
Grafica 15: población por sexo



FUENTE: DANE

- El 20,7% de las personas de 17 años y más de Bolívar viven en unión libre.
- El 26,7% de la población del departamento nació en otra ciudad y el 0,4% en otro país.
- El 5,3% de la población de Bolívar presenta alguna limitación permanente.

Grafica 16: distribución de la población



Fuente: DANE

- El 61,5% de las personas viven en casa, el 32,4% en apartamento y el 6,2% en cuarto u otra solución de vivienda. Entre las causas de cambio de residencia, el 63,3% de la población de Bolívar que cambió de residencia en los últimos cinco años lo hizo por razones familiares. El 9,2% por dificultad para conseguir trabajo; el 13,3% por otra razón y el 2,0% por amenaza para su vida.

Grafica 17: tipo de vivienda



FUENTE: DANE

- Migración:** En cuanto a la migración, el DANE estima que alrededor de 3.331.107 colombianos viven en el exterior, principalmente en los Estados Unidos, España y Venezuela. Los más propensos a emigrar son los originarios del interior del país y de algunos centros urbanos, destacándose un contingente importante de intelectuales y talentosos que hacen parte del fenómeno llamado "fuga de cerebros".

Las principales causas de esta situación son las dificultades económicas y los problemas de orden público, que han generado que Colombia sea uno de los países latinoamericanos con mayor flujo de emigrantes, así como el segundo de mayor desplazamiento forzado interno a nivel mundial con 3 millones.

- Raza:** La composición étnica de Bolívar es la resultante de la fusión de las tres etnias primigenias: la precolombina u originaria, la blanca, venida de España,

y la negra traída esclavizada de África. La simbiosis de estas razas se manifiesta en una población predominantemente mestiza y negra.

El 13,2% de la población residente en Bolívar se autorreconoce como raizal, palenquero, negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente; el 0,1% como indígena, y el 0,2% como composición étnica de la ciudad las razas caucásica y mestiza, así como pequeñas comunidades semitas (judíos y árabes del Medio Oriente).

- **Religión:** De acuerdo con la Constitución Política en Colombia, hay libertad de cultos y a partir de 1991 se estableció la separación iglesia-estado prevaleciendo en un 96.6% la religión católica; el resto (3.4%) está repartido entre religiones como: adventista, evangelista, Testigos de Jehová, mormones y otras. Algunas tribus aún conservan sus creencias y costumbres.

- **Natalidad- Mortalidad:** En 2008 se registraron 29.900 nacimientos en Bolívar, lo que supuso un fuerte descenso respecto a los 32.108 del año 2007. Las defunciones en 2008 fueron de 4.310 en la ciudad, lo que muestra un descenso con respecto a los 5.938 del año 2007. Los hombres bolivarenses tienen una esperanza de vida al nacer de 72,07 años, y las mujeres de 77,71 años, muy parecido al promedio nacional (74,0).

La tasa de mortalidad infantil es del 17.7% por cada mil niños nacidos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún mucho menor que la tasa mundial (54).

Para los estudios relacionados con la planificación administrativa, ya sean a corto plazo como Planes de Desarrollo o períodos más largos como el caso de los Planes y Esquemas de Ordenamiento Territorial, la variable socio – demográfica es el eje a partir del cual se valora el nivel de vida de la comunidad, tomando como referente básico la calidad de los servicios públicos domiciliarios y sociales

que recibe, para luego en función del crecimiento poblacional futuro, plantear las soluciones que requiere en materia de infraestructura para mejorar sus condiciones de vida.

- **Salud:** La Salud en Colombia está a cargo del Ministerio de la Protección Social bajo mandato constitucional y delegada en parte al sector privado. Colombia se encuentra en el puesto 37 de 191 países, por su desempeño general del sistema de salud según un informe de la Organización Mundial de la Salud.¹

Los indicadores de salud en Colombia son mejores que la mayoría de los países latinoamericanos, y han ido mejorando de manera constante a través de los últimos años. Aunque el 2009 no fue un buen año para el sector salud en Cartagena, pues según datos del proyecto Cartagena como vamos, se afiliaron aproximadamente 34.000 personas de nivel I y II del Sisben al régimen subsidiado de salud y se alcanzaron coberturas útiles en todos los biológicos, el aumento en las tasas de mortalidad materna, mortalidad infantil y mortalidad en menores de 5 años por EDA, de la incidencia de dengue y tuberculosis, así como de embarazos en adolescentes, resultan muy preocupantes. En el campo financiero, es necesario atender el aumento en el déficit del DADIS y sus causas que según lo reportado por la entidad se basan en demoras en la contratación de servicios para atención de población vinculada y servicios no POS del régimen subsidiado.

- **Educación:** Se puede apreciar en la grafica siguiente que la tasa de deserción escolar relaciona el total de niños y jóvenes que abandonan el colegio en el transcurso del año escolar con respecto al total de niños y jóvenes matriculados. A la fecha, solo se dispone de la tasa de 2009 para el sector oficial, la cual se situó en 5.1%.

Esta tasa es menor a la registrada en 2008 que fue de 5.5% pero mayor a la de 2005, 2006 y 2007. Al revisar el comportamiento histórico de la tasa de deserción entre 1997 y 2009, se observa que esta ha oscilado entre 4% y 5 %.

Al descomponer la tasa entre el sector oficial y privado, el primero se ha mantenido entre un 4% y un 6%, mientras en el privado viene presentando una tendencia a la baja desde 2001, llegando a niveles cercanos al 2.5%. la tasa en el sector oficial sigue el mismo patrón y los mismos ciclos que se registran en la tasa total, lo cual sugiere que es sector oficial el que determina en mayor medida el comportamiento de la deserción en la ciudad.

Grafica 18:



- **Pobreza:** De acuerdo con la siguiente gráfica, el nivel de pobreza ha venido disminuyendo, encontrándose actualmente en niveles por debajo del 50%, que había sido la tendencia durante toda la década anterior. Pero aún así, la situación es verdaderamente dramática y todavía hace falta una tarea muy grande a fin de elaborar políticas que conduzcan a un equilibrio social para articular el crecimiento económico con la generación de capacidades humanas, en un contexto social capaz de garantizar en forma equitativa las oportunidades para todos, de tal suerte que al tener mayor capacidad de compra de las personas se pueda estimular la demanda del sector empresarial, propiciando así un mejor ambiente para los negocios.

Gráfica 19: Nivel de Pobreza.

Fuente: DANE. www.dane.gov.co

- **Violencia:** Se observa en el cuadro siguiente que la delincuencia sigue siendo una constante en la perturbación de la tranquilidad de las personas, que incide negativamente en el ambiente y dinámica para los negocios. En los últimos años ha ido creciendo la preocupación por la delincuencia en muchos ámbitos como hurto callejero y a residencias, además de los homicidios y en general muertes violentas.

Cuadro 3. Estadísticas sobre delincuencia y criminalidad en Colombia, 2006 – 2008.

Variable	Medida	2006	2007	2008
Tasa de homicidios	No. * 100 mil habitantes	23,8	21,9	25,7
Tasa de muertes violentas	No. * 100 mil habitantes	40,4	39,2	42,7
Hurtos	Numero		2200	3809
Atracos callejeros	Numero	971	1021	1955

Atracos a residencias	Numero	472	333	517
-----------------------	--------	-----	-----	-----

Fuente: COSED con datos de la Policía Nacional, Fiscalía, Medicina Legal.

Dadas estas circunstancias, y por la gravedad de las estadísticas, en el campo de la seguridad se debe crear decisivamente una verdadera estrategia o política contra la alta criminalidad para evitar que siga produciéndose atentados injustos y arbitrarios contra la vida y el patrimonio de las personas.

Mucho más grave resulta encontrar que la ciudad de Cartagena es uno de los más importantes receptores de personas desplazadas por la violencia (6.099), las cuales crean verdaderos cinturones de pobreza extrema en los barrios más humildes y además empeoran el problema del desempleo, el subempleo, la informalidad y como si fuera poco, este fenómeno ejerce una fuerte presión que estimula el aumento de la criminalidad.

Así pues, se requieren acciones urgentes de parte del gobierno nacional como local para propiciar las condiciones que permitan el regreso de estas personas y familias a sus lugares de partida.

En otras palabras, los últimos años en Colombia se ha visto un mejoramiento sustancial de las condiciones de seguridad, especialmente en el campo, puesto que actualmente hay un mayor control de las autoridades en zonas donde hace algunos años no había ninguna presencia del Estado, y un estilo de gobierno más comprometido con una de las funciones más importantes del Estado: La garantía del imperio de la ley y el orden. De hecho, el número de atentados terroristas también ha disminuido considerablemente durante el gobierno en mención. En fin, todo esto se puede resumir de todas formas en lo que el Presidente Uribe llama la Política de Seguridad Democrática.

Esta situación es favorable para la inversión extranjera y la circulación de los ciudadanos y empresarios por todo el territorio nacional. Pero la situación en la

zona urbana no ha mejorado al nivel que los comerciantes desean para que puedan sentirse más seguros en sus negocios porque el índice de hurtos a establecimientos comerciales sigue en ascenso.

Lo mismo se puede decir del hurto a las entidades financieras y a las personas, lo que en general no crea un clima favorable para los negocios, exigiendo por tanto mayor presencia y control de estas bandas dedicadas a la delincuencia común en las ciudades.

1.1.7. Aspecto Global: La mayoría de los estudios sobre la problemática de las empresas centra su atención en el funcionamiento interno de las organizaciones; sin embargo, al hacer una minuciosa revisión se confirma que las dificultades no provienen exclusivamente de las empresas o de las prácticas de los empresarios, sino que, además, se ven determinadas por elementos del entorno nacional e internacional.

En los últimos años el mundo ha entrado en un proceso de rápida transformación. Uno de los fenómenos de mayor incidencia es:

- **El TLC:** Es un convenio entre Colombia y Estados Unidos en el cual estos dos países acuerdan unas normas para facilitar el comercio entre ellos, de tal manera que sus productos y servicios puedan intercambiarse con mayor libertad. En el TLC se incluyen muchos temas, teniendo en cuenta diversos aspectos que pueden afectar el comercio entre estos países, siempre con el objetivo de facilitar el intercambio comercial y respetando los derechos y principios consagrados en la Constitución o marco legal de cada Estado.

Los beneficios del TLC para nuestra economía y, en general, para el pueblo colombiano reflejarán aumentos en las exportaciones, como es obvio, hacia el principal mercado del mundo, según lo hemos comprobado con el Atpa y su posterior ampliación –Aptdea.

También el aumento de la inversión, tanto nacional como extranjera, con la ventaja adicional de haber mejorado las condiciones internas por factores como la política de seguridad democrática y la nueva Ley de protección a los inversionistas, garantizándoles mayor estabilidad en las reglas de juego.

Es válido, entonces, suponer que ello se traducirá en la adopción de modernas tecnologías, aumento del crecimiento económico asociado al incremento de las exportaciones y de la inversión, más empleo y finalmente mejor calidad de vida de nuestra población, dentro de un círculo virtuoso que no hay por qué calificar de utópico, muy optimista o algo parecido.

Le conviene a Colombia firmar el tratado de libre comercio básicamente, para poder vender sus productos y servicios en el exterior en mejores condiciones, sin pagar impuestos (aranceles) y sin estar sometidos a otro tipo de barreras.

El mercado nacional no es suficiente para impulsar el crecimiento del país y por eso debemos buscar mercados en los demás países. En la medida en que exportemos más, la economía nacional crecerá, se crearán nuevos puestos de trabajo y mejorarán los ingresos promedio de todos los habitantes, lo que generará a su vez una mayor demanda para quienes abastecen el mercado nacional.

El TLC generara oportunidades para todos los colombianos, sin excepción, pues contribuye a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional. Inicialmente beneficia a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones muy favorables, en el inmenso mercado estadounidense. Pero no sólo a los exportadores. También a todos los demás productores nacionales porque al aumentar las exportaciones se incrementa el empleo, aumenta el ingreso promedio de las personas y la gente va a tener mayor capacidad para consumir lo que se produce en el país.

Igualmente se beneficiará la población más vulnerable porque, además de que gozará de las nuevas oportunidades que brinda una economía fortalecida, podrán financiarse más programas de carácter social que hagan realidad los derechos consagrados en la Constitución. Mejorarán los servicios básicos, de salud y educación.

En el TLC los países se obligarán a hacer cumplir su legislación laboral y a no desmejorar las condiciones de los trabajadores para ganar competitividad. La experiencia internacional ha demostrado que los países que se han integrado al comercio internacional han logrado aumentar los salarios de los habitantes.

Además es una oportunidad de crecimiento y negocios para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) como Mendoza Master, pues estas podrán ingresar sus bienes y servicios al mercado más grande del mundo o hacer parte de las cadenas productivas dentro del país, como proveedoras de las empresas exportadoras.

Se está trabajando para estimular la asociación entre pequeñas empresas colombianas e inversionistas, así como para dar recursos y capacitación a las MIPYMES que las hagan más competitivas. La experiencia de otros países muestra que un TLC trae enormes beneficios para éstas.

- **Violencia y Terrorismo:** En los últimos años, el terrorismo ha afectado a muchos países en todo el mundo. En América Latina, por lo tanto Colombia ha sufrido un profundo impacto debido a los ataques terroristas.

El terrorismo perturba a todos los ciudadanos por igual, en Bolívar las personas de bajos recursos son las más afectadas, siendo desalojadas de sus viviendas y tierras, generando desplazamiento de los pueblos del sur de Bolívar hacia Cartagena, creando una masa de miseria en la ciudad.

El sector que se encuentra afectado por el terrorismo y que afecta a Mendoza Master, es el turismo, haciendo que los turistas tanto nacionales como los del exterior no inviertan, ni visiten Cartagena trayendo como consecuencia el aumento del desempleo y esto hace que las personas el poco dinero que consiguen lo gasten sufriendo las necesidades básicas de alimentación, vivienda, educación, salud y no en los productos de Mendoza Master.

El presidente colombiano, Álvaro Uribe, pidió a los países hermanos y vecinos una "gran alianza" para derrotar "con toda determinación" la violencia y el terrorismo, e solicitó a aquellos que han tenido "discusiones con nosotros" a que reflexionen y ayuden a Colombia en esta lucha, pues cada día son mayores los secuestros y homicidios a empresarios, por ser considerados presas de actos violentos por la importancia que tienen para el país sus grandes aportes a la economía Colombiana.

Todo esto incide mucho en la imagen del país ante el mundo, pues estas noticias son reveladas y aumentan las alertas de viajes a Colombia, al advertir que ha habido un aumento de homicidios en ciudades como Cali y Medellín y que continúa la violencia de narcoterroristas en algunas zonas rurales. El potencial de violencia de parte de terroristas y otros elementos criminales existe en todas partes del país y se toma en cuenta recientes actos criminales e incidentes relacionados con la seguridad del país.

Aunque esta ha mejorado significativamente en los últimos años, los secuestros siguen siendo una "amenaza seria" y ciudadanos de varios países han sido víctimas de crímenes violentos, incluidos secuestros y asesinatos.

- **La globalización:** La cual afecta de manera directa a las empresas. Mendoza Master ve la globalización como una nueva oportunidad de expansión pues le abre las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos, sin olvidar que la globalización plantea retos a las empresas nacionales por la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales pues hay

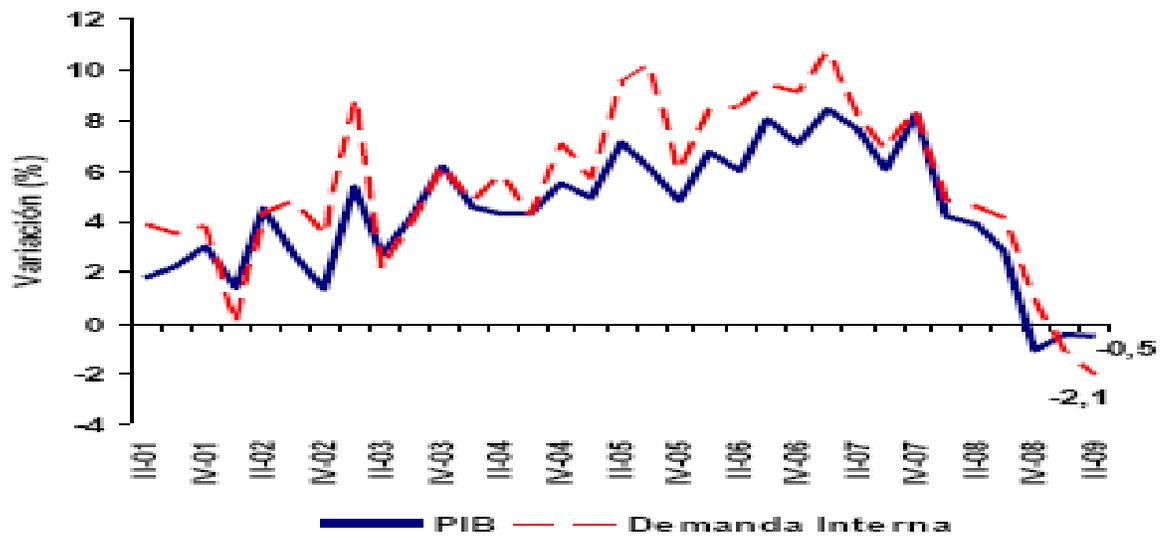
que reconocer que las diferencias entre las empresas locales y las grandes corporaciones multinacionales son demasiado grandes y para el desarrollo de la globalización en Colombia se debe aclarar que este es un país en desarrollo que no cuenta con el apoyo suficiente al avance tecnológico y científico, con un conflicto que lastimosamente se ha convertido en un obstáculo y muchas veces en un pretexto para estancarnos y no avanzar en este campo. Sin embargo los pocos interesados en convertir a Colombia en un país competitivo han desarrollado algunas estrategias para alcanzar el nivel necesario y se han dado el trabajo de estimular el pensamiento de los demás ciudadanos para hacer de este hecho una realidad, estrategias como buscar la apertura económica, la privatización de las empresas, el achicamiento del estado, la estabilidad monetaria, abrir totalmente los mercados en las zonas de frontera, no impuestos, ni aranceles, libre comercio, la economía la organiza y la regula la mano invisible “las organizaciones que manejan el poder económico” en Colombia se legitimó en 1991 con Julio Cesar Gaviria la apertura económica que hoy conocemos como globalización.

Otro acontecimiento que afecta de manera negativa a Mendoza Master es:

- **La crisis económica mundial:** También afecto a Colombia, perturbando el país en múltiples sentidos; uno de los efectos de la crisis financiera se ve manifestado en la restricción a los créditos, al mostrar la cartera de los establecimientos de crédito un monto de \$141,6 billones, equivalente a un crecimiento anual del 19,1%, en julio del 2009, cuando el año pasado lo venía haciendo al 30%.

El PIB nacional registró tasas de crecimiento anuales negativas en el último trimestre de 2008, en el primer trimestre y en el segundo de 2009, -1,1%, -0,4% y -0,5%, respectivamente.

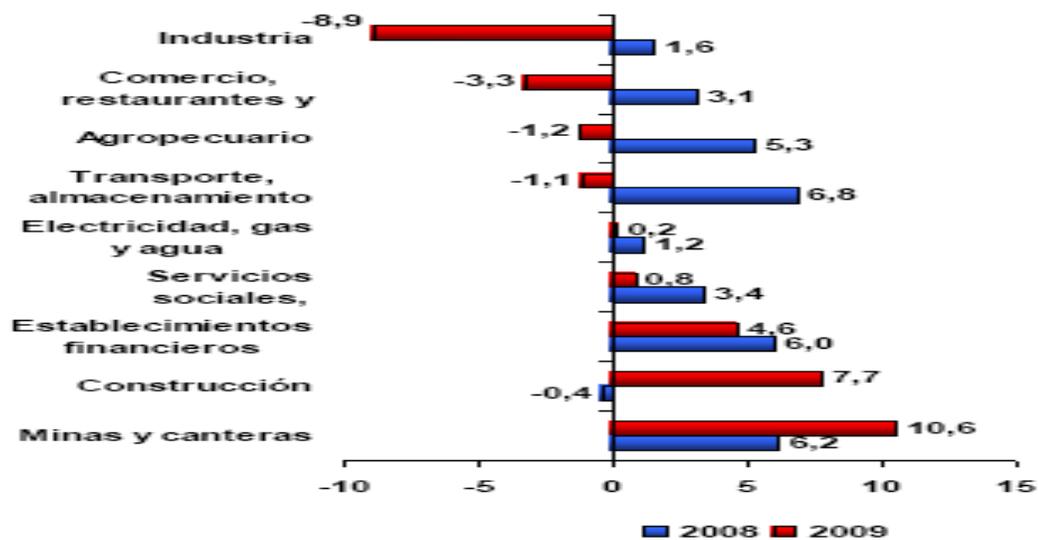
Grafica 20: crecimiento trimestral del PIB



Fuente: DANE-Mincomercio

En el primer semestre de 2009, el sector económico más afectado fue el industrial con una variación negativa de 8,9%; este comportamiento contrastó con el crecimiento de 1,6% registrado en igual período de 2008. Otro sector que presentó tasas negativas fue el comercio (-3,3%) afectando a Mendoza Master por la caída de la demanda interna.

Grafica 21: Variación del PIB primer semestre



Fuente: DANE-Mincomercio

- La creciente rivalidad internacional, la aparición y aceleración de la innovación tecnológica** han contribuido a que la crisis actual no sea puramente coyuntural sino el reflejo de cambios estructurales que se vienen produciendo en la economía mundial. La empresa si pretende ser una de las mejores debe hacer un análisis profundo de ventajas competitivas para lograr penetrar en todos los mercados, tales como: eficiencia (ventajas comparativas, sistemas propios y economía de escala), flexibilidad (diversificación y operar en otros mercados), aprendizaje (conocimiento de los mercados externos, marketing), prestigio (ser visible) y acompañamiento a los clientes (seguimiento de sus clientes). Este conocimiento le permitirá tomar decisiones acertada

1.1.8. Aspecto Natural

- **Calentamiento global:** Es un anómalo medio ambiental que nos afecta a todos los seres vivos del planeta este fenómeno observado en las medidas de la temperatura que muestra en promedio un aumento en la temperatura de la atmósfera terrestre y de los océanos en las últimas décadas.

El aumento de la temperatura de la superficie de la Tierra traerá como consecuencia un aumento en las enfermedades respiratorias y cardiovasculares, las enfermedades infecciosas causadas por mosquitos y plagas tropicales, y en la postración y deshidratación debida al calor. Sólo basta una leve modificación de temperatura para que se rompa el delicado equilibrio con que vienen trabajando los empleados de Mendoza Master pues los sistemas cardiovascular y respiratorio se afectan debido a que por las condiciones de calor, la persona debe ejercer un esfuerzo mayor para realizar cualquier actividad, poniendo mayor presión sobre dichos sistemas.

Por otra parte, como en las zonas tropicales se extienden hacia latitudes más altas, los mosquitos y otras plagas responsables del dengue, la malaria, el cólera y la fiebre amarilla en los trópicos están afectando a una porción mayor de la población del mundo, y la empresa debe empezar a mirar cuales son las medidas preventivas para enfrentar estas enfermedades y evitar el contagio de alguna de ellas a sus trabajadores.

Todas estas alteraciones climáticas traen consigo un panorama pésimo para el país donde los más importantes recursos ambientales y económicos del país estarán afectados, pues según informes de entidades internacionales como las Naciones Unidas Por el Medio Ambiente, actualmente las emisiones de gases invernaderos superan el peor de los escenarios, de mantenerse esta tendencia y

tomar las acciones preventivas urgentes, el aumento de de las temperaturas y el crecimiento del nivel del mar, afectara gravemente al país en un futuro²⁸.

Cartagena se verá afectada por el aumento del nivel del mar, pues no se podrán construir carreteras cerca al mar, ni hoteles.

Para Mendoza Master el calentamiento global representa una amenaza ya que ls cambios climáticos que se originan son una fuente de adversidades, porque se están creando oleadas de calor y escases de agua, esto crea un aumento en los costos operativos, pues hay que aumentar los mecanismos o infraestructura de ventilación que amortigüen el calor en la planta física de la empresa.

- **Fenómeno del niño:** Ha potencializado incendios y heladas en Colombia, la temporada de verano junto al fenómeno del Niño ha potenciado incendios que ya han arrasado unas 200 hectáreas en todo el país, junto a heladas que amenazan los cultivos, lo que ha puesto en alerta al país, indico el ministro del Ambiente, Carlos Costa.

En los últimos meses se han declarado emergencias por incendios forestales en 34 de los 1.065 municipios de Colombia, y en los bosques aledaños a Bogotá el fuego ha consumido ya unas 30 hectáreas, según cifras oficiales.

Se registran variaciones de la temperatura que van entre -4,8 grados centígrados en la madrugada hasta 35 grados en el día.

A la par de los incendios, diversas zonas de Colombia registran heladas en las noches que ya han afectado los muchos cultivos. Cerca de 75.000 hectáreas de cultivos están amenazadas en todo el país, según cifras del Instituto Colombiano Agropecuario.

²⁸ http://www.ginaparody.com/medioambiente/colombia_calentamiento_global.htm

- **Inundaciones:** Estas son causadas por las lluvias excesivas. En Cartagena se presentan durante épocas específicas del año, lo cual conduce a que en dichas épocas las empresas emplean los mecanismos necesarios para evitar cualquier acontecimiento que pueda retrasar o suspender la producción.

Porque prevenir las lluvias es imposible, así que es apropiado mejorar las condiciones físicas de las instalaciones de la empresa con fin de que estos factores ambientales no desencadenen consecuencias desfavorables en la planta física y producción de la empresa.

- **Las sequias:** Es una anomalía transitoria en la que la disponibilidad de agua se sitúa por debajo de los requerimientos estadísticos de un área geográfica dada. El agua no es suficiente para abastecer las necesidades de las plantas, los animales y los humanos. Si el fenómeno está ligado al lago central de agua existente en la zona para uso humano e industrial hablamos de escasez de agua. La causa principal de toda sequía es la falta de lluvias o precipitaciones²⁹.

Este es uno de los factores más importantes en la disminución del bienestar de la vida de los seres humanos, entre sus consecuencias se puede destacar, el estrés físico y mental, deficiencia en la alimentación, pérdida de vidas humanas, aumento de riesgo por incendios, aumento de pobreza, migración de la población.

La empresa Mendoza Master no es ajena a las consecuencias de las sequias, al disminuir la calidad de vida de los trabajadores de la empresa, por causa de este fenómeno climático, disminuye las posibilidades de que los empleados desarrollen sus labores correctamente, ocasionando deterioro de su calidad laboral.

- **Temperatura:** La influencia ambiental es un factor que afecta a las entidades, porque las variaciones de la temperatura causadas por el cambio climático ocasionan preocupación por el acondicionamiento de la planta física de la empresa. En la ciudad la temperatura promedio es de 30 grados centígrados

²⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Sequ>

que es un limitante para el desempeño adecuado de los trabajadores, disminuyendo la rapidez de sus labores. También trae como resultado la degradación de la salud de las personas, trayendo enfermedades como la gripe, dengue que trae como efecto la disminución de la capacidad para trabajar eficientemente.

Los cambios climáticos generan efectos colaterales que afectan a la empresa en la actualidad pues estos cambios han aumentado el nivel del mar, originando inundaciones, encharcamientos, lluvias, causando el deterioro de la infraestructura de la empresa que trae consigo desprecio de capital realizando reparaciones y mantenimientos.

- **Terremotos:** Tras haber comenzado el año 2010, varios temblores de media y gran magnitud han ocurrido en varias regiones, dentro de los cuales, el terremoto que sacudió a Haití ha sido el de mayor grado de devastación.

Entre los temblores que han alcanzado escalas mayores a los 4 grados Richter en este año, se encuentran el de Tayikistán, una nación pobre del centro de Asia; México; las Islas Salomón; la costa central y norte de Perú; Tecpan; Chiapas, al noroeste de Cintalapa; California y Roma.

El terremoto de 8,8 grados en la escala de Richter que sacudió el centro y el sur de Chile trajo consigo alertas a los países de la costa del Pacífico, Colombia fue incluida en una alerta emitida por el Centro de Avisos del Pacífico, de Estados Unidos. Sin embargo, autoridades nacionales dijeron que no existe ningún peligro.

Han ocurrido algunos temblores en Colombia pero estos no tienen relación con el sismo en Chile. Ingeominas califica como "eventos aislados" los temblores que se presentaron en Santander y Valle del Cauca en los últimos días. Esta situación preocupa a Mendoza Master porque si llegara a presentarse un caso de estos en la costa Caribe de Colombia, acabaría prácticamente con la empresa por su infraestructura que es muy inconsistente ya que tiene muchos años y no se le ha realizado ningún tipo de mantenimiento.

- **Tsunami:** A raíz de ola de temblores que han estado ocurriendo este año en todo el mundo han surgido alertas de tsunami para, Colombia, Perú, Australia y Nueva Zelanda.

En un primer momento, el fuerte seísmo ocurrido en Chile ha generado una alerta de tsunami en algunas partes del Caribe aunque el centro de advertencia de maremotos ha levantado la alerta al comprobar que no hay peligro de que una gran ola magnifique la catástrofe.

En un comunicado presentado por el Ministerio Interior y de Justicia, las entidades destinadas a detectar y alertar a la ciudadanía en caso de Tsunamis, aseguraron que las replicas ocurridas en Chile no tuvieron una magnitud suficiente como para que se pueda producir un tsunami. Sin embargo, el movimiento telúrico pudo generar un "incremento en la altura del nivel del mar entre 15 y 20 centímetros", advirtió el Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres.

Las repentinas lluvias torrenciales, inundaciones, vientos huracanados, sequías, olas de calor, terremotos, maremotos, en fin todos estos cambios climáticos y hechos naturales nos afectan a todos por igual, perturbando la eficiente y eficaz labor de los empleados de Mendoza Master.

2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO.

Existen características que dan lugar a ciertos factores críticos para la competitividad de las empresas. El primero de estos factores que cabe mencionar, es el desarrollo de productos y el uso de mercadeo de consumo de manera intensiva, dado que en esta industria se observa una alta dependencia de mercados cambiantes y sujetos a las tendencias de la moda, por lo cual, se hace necesario mantener estrategias muy creativas de mercadeo, dentro de las cuales el desarrollo de productos novedosos juega un papel muy importante. Así, la demanda no es distinta al resto del mundo que está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio.

En primer lugar debe tenerse en cuenta que el uso de los productos en fotograbados en metal están destinados a personas ya sea en forma individual, en familias, grupos sociales específicos y empresas en general.

Se puede afirmar que casi toda la población puede ser considerada como consumidor potencial del producto y sus aplicaciones ya que este atiende necesidades secundarias sin importar sexo, nivel educativo, profesión, ocupación, estado civil, ciclo de vida, religión o educación; su consumo es corriente en todas las personas con niveles de ingresos medios, pertenecientes a la clase media en adelante.

2.1. COMPETIDORES NACIONALES:

A nivel nacional existen empresas que son los competidores potenciales directo de la empresa Mendoza Master debido a sus condiciones económicas y de reconocimiento, estas a su vez manejan la tendencia de establecer otras cedes en otras ciudades, también aplican los mismos mecanismos de trabajo, este hecho indica la posibilidad que otras empresas de fotograbado de otras ciudades que

cuenten con suficientes recursos y capacidades tanto económicas como de calidad en sus productos, puedan instalar sus empresas en Cartagena.

Las empresas con las características anteriormente mencionadas son las siguientes³⁰:

PROBUS LTDA

MEDACOP LTDA

AMERICANA DE TROFEOS Y CIA. LTDA.

FOTOGRAFADO INDUSTRIAL LTDA.

GRABADOS NACIONALES LTDA.

2.2. COMPETIDORES LOCALES DIRECTOS:

El principal competidor directo de Mendoza Master es:

- Efraín Carvajal Ltda.

Pues es la única empresa en el sector dedicada al mismo mercado.

Debe anotarse que en cuanto a la diferenciación de productos, esta se debe principalmente a la lealtad que existe de los clientes a las empresas que trabajan el fotograbado en metal. En general, estas empresas definen las estrategias de competencia en función de decisiones, políticas y acciones que adelantan tanto para mejorar su participación y hacerse más competitivo dentro del sector, como para afectar positivamente los canales de abasto de insumos para sus productos.

³⁰ http://www.paginasamarillas.com/fotograbado/colombia/0_1_1_2580/index.aspx

Por otro lado, cabe resaltar que esta industria no presenta una política de precios definida, cada una de las empresas define el precio de sus productos de manera individual.

En la actualidad los problemas que enfrenta Mendoza Master en el entorno económico exigen una reorganización empresarial y una conciencia de los cambios impulsados por la situación competitiva del mercado, convirtiéndose a su vez en un impulso para realizar estrategias que permitan enfrentar a la competencia local; en particular, si se tiene en cuenta que hacer transformaciones en este sentido significan quedar con ventajas competitivas al bajar costos y ganar poder de negociación con sus proveedores.

2.2.1. Fortalezas de los competidores directos. Como fortalezas generales de estos competidores se puede decir que dichos negocio tienen maquinaria más avanzada lo que le permiten manejar precios bajos en relación a los que ofrece Mendoza Master.

Esta empresa que es de carácter empírico han entendido que su problema principal es hacer más eficientes el negocio, y por lo tanto, se ha enfocado en una estrategia de minimización de costos que recuperen o mantengan la disminución de márgenes de comercialización. Ha comprendido que el mejor rendimiento debe estar acompañada de la ampliación de segmentos de mercado, con promoción y publicidad de la variedad ofrecidas. En general, Efraín Carvajal Ltda. centra su estrategia de competencia en la diferenciación por cantidad y variedad.

2.2.2. Debilidades de los competidores directos. Se resalta que no ofrece sistemas de créditos, facilidades de pago y no manejan relaciones bancarias; por lo tanto, todas sus ventas son de contado y no aceptan tarjetas de crédito. De igual manera, se puede mencionar que el competidor de Mendoza Master no tiene la

misma antigüedad en el mercado, careciendo de experiencia y reconocimiento en la ciudad.

Otro punto es que a Mendoza Master los clientes que llegan a su establecimiento manifiestan la mala atención que reciben en este otro lugar y el tiempo de entrega de los productos es mucho más grande, por lo cual se podría decir que sus debilidades son la mala atención e incumplimiento.

2.2.3. Tendencias de los competidores.

Las principales tendencias de Efraín Carvajal Ltda.

1. Comprar al por mayor con el fin de ganar mayores descuentos que permitan bajar el precio.
2. Mejorar la maquinaria utilizada y ubicación de la empresa.

2.2.4. Formas nuevas de competencia para el sector. Se encuentra entonces que una de las formas de competencia que ha surgido en los últimos meses y que afecta directamente el mercado del sector en estudio es que en los supermercados y almacenes de cadena vendan también adornos prefabricados en metal, como es el caso de HomeCenter, el cual llegó a la ciudad de Cartagena y además de vender productos derivados del metal y el aluminio prestan el servicio de instalación. Cabe resaltar que Mendoza Master como valor agregado al producto instala los mismos de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cliente; pero al contar los hipermercados con gran reconocimiento a nivel nacional hacen que Mendoza Master se debilite y pierda posicionamiento en el mercado.

2.2.5. Amenaza de nuevos competidores. Para las empresas del sector objeto de estudio la lealtad del cliente es alta, el acceso a los canales de distribución es complicado, la experiencia y el aprendizaje son indispensables, la diferenciación de productos en términos de calidad y precios son claves y estratégicos y un factor de competencia, al igual que el acceso a los sistemas de información y la regulación en cuanto a políticas gubernamentales es normal.

El acceso a servicios logísticos de distribución es cada vez más difícil y costoso, debido a la intención que tienen los grandes supermercados de ofrecer los mismos servicios limitando la oferta de los pequeños distribuidores en sus instalaciones. Y las restricciones gubernamentales aún son pocas y algunas afectan indirectamente al sector y a los productos que ofertan; principalmente las exigencias tributarias.

Actualmente se está viviendo un período de coyuntura ante la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, lo que hará que muchos de estos negocios cambien de giro o diversifiquen aún más sus productos atendiendo a nichos de mercado aún más exigentes, abandonando o bien ofreciendo precios muy bajos en su variedad de productos, aquellos que no son de un valor agregado considerable.

2.2.6. Rivalidad entre competidores. No hay muchos competidores en el sector, el crecimiento es regular, la guerra de precios es constante para unas empresas y para otras no es usual, no hay restricciones gubernamentales al negocio, los márgenes de utilidad son regulares, para algunos son ajustados y para otros alto.

La rivalidad entre las empresas es moderadamente baja, fomentada más por los clientes comunes, con alto poder de negociación; se observa además una leve tendencia a la colaboración o alianzas estratégicas con el fin de evitar guerras de precios que hoy en día benefician únicamente a los compradores.

2.3. ANALISIS DEL AMBIENTE INDUSTRIAL.

El metal constituye un material básico en las estructuras, y tiene diversos usos decorativos. La industria de metal en Colombia está altamente concentrada, en particular en la producción de llaveros, medallas y numeración para casa.

A nivel internacional, las transformaciones importantes en la estructura de ésta industria se dieron debido a la fuerte competencia que debió afrontar la industria ante materiales sustitutos (como vidrio y aluminio), el costo de la energía y normas regulatorias.

Aunque el sector del metal para el mercado colombiano es buen generador de valor agregado, pese a que dentro del sector de minerales metálicos existen otros sectores que lo superan, su competitividad no es muy clara.

La industria nacional del metal es un sector en crecimiento, que necesita desarrollar ventajas competitivas como la innovación en sus procesos y productos y desplegar una logística integrada que permita la articulación de la cadena de valor y la orientación al cliente. Las empresas del sector vienen desarrollando, de acuerdo con su intención estratégica, actividades que les van a permitir mantenerse en su negocio; sin embargo, para que sean competitivas deberán diseñar e implementar una serie de opciones estratégicas que les permitan crear dichas fuentes diferenciadoras.

Si se toma como parámetro de estudio el nivel tecnológico de la industria del grabado, se puede afirmar que los productos de Mendoza Master se encuentran en buena posición dada la constante innovación de la fábrica y el lanzamiento de nuevos modelos. Así el grado de tecnología de la línea de producción de esta empresa presenta ventajas ante los rivales más competitivos.

De hecho, a Mendoza Master le preocupa la entrada al sector de nuevas empresas con tecnología de punta para la fabricación de productos en fotograbado que pueden variar las condiciones de competencia y preferencia de los compradores. De esta manera, la técnica tanto en la máquina como en el diseño de los acabados es costosa de desarrollar pero muchas veces genera una ventaja competitiva importante.

Cabe resaltar que los procesos de globalización que vive Colombia hacen posible que puedan entrar nuevos competidores con mejor tecnología que soporte y optimice el proceso de fabricación reflejado en la reducción del ciclo del producto, reduciendo con ello los tiempos de entrega en los procesos logísticos y contribuyendo a procesos de innovación en los productos, las empresas del país tengan acceso y disponibilidad a dicha tecnología y logren así minimizar el impacto de la amenaza generada por el desarrollo de la política de integración comercial colombiana.

2.4. BARRERAS DE ENTRADA.

De manera general, al respecto se puede decir que no habido entrada de nuevas empresas al sector, y esto ha intensificado la competencia entre Mendoza Master y Efraín Carvajal Ltda. Por lo que es necesario un fuerte control de las estrategias a aplicar, cuidando de no generar una guerra de precios.

Al ser este un sector abierto, causa curiosidad que no existan muchas empresas pues son bajas las barreras de ingreso al mismo, sin embargo la diferenciación de productos, los requisitos de capital y el acceso a canales de distribución son determinantes para el ingreso.

Como barreras de entrada al sector se puede advertir que en cuanto a los requisitos de capital, para que una nueva empresa desee ingresar a este mercado, deberá desembolsar grandes cantidades de capital si esta desea desarrollar una estrategia agresiva de penetración en el mercado de Cartagena.

Otro aspecto importante es el acceso a canales de distribución, pues al ser este un producto de buen consumo, la nueva empresa deberá estar en condiciones también de desarrollar un canal de distribución adecuado para asegurar que el producto llegue al cliente.

Desde otro punto de vista se puede decir que las barreras de entrada que pueden ver los competidores de la empresa Mendoza Master es la reputación y prestigio que esta tiene en la ciudad, la cual estará afianzada y consolidada entre los clientes en el momento que la posible competencia inicie sus actividades en esta ciudad, gracias a la ventaja que ofrece el tiempo de funcionamiento.

Con relación a las barreras de entrada a la industria del metal se considera como principal la inversión en maquinaria, que implica altos costos de instalación.

Igualmente como barrera de entrada se considera la experiencia, lo cual hace que los nuevos competidores canalicen sus esfuerzos para entrar al negocio, hacia la adquisición de alguna empresa del país y la vinculación de personas versadas en el negocio.

La diferenciación del servicio es un factor relevante en esta industria, dicha diferenciación se refiere a la optimización de los tiempos de entrega del producto.

El ingreso de nuevos competidores en la región se puede materializar en la medida que Colombia continúe con su política de investigación comercial estos nuevos competidores se convierten en una amenaza relevantes, pues generarían

una nueva dinámica en el negocio, caracterizada en innovación de productos que las empresas del país no sean capaces de simular.

2.5. ECONOMÍAS DE ESCALA

La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costos por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

La empresa Mendoza Master es una empresa empírica y produce lo que se le ha sido encargado por los clientes, no tiene un número de producción establecido, por lo que la economía de escala no es aplicada en esta empresa.

2.6. COSTOS DE CAMBIOS

Los costos de cambios que tienen los clientes actuales de la empresa Mendoza Master al pensar cambiarse a otra empresa considerada competidor potencial, tendrían que tener en cuenta, la experiencia que tiene la empresa, la puntualidad, y el reconocimiento en la ciudad.

2.7. PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.

Los principales compradores de productos de fotograbados en metal son las empresas, quienes son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad.

En general, poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de empresa si no se encuentran satisfechos.

Una de las formas en que los clientes de Mendoza Master pueden representar una competencia y/o ejercer presión o influencia significativa en las actividades del negocio es que estos muchas veces pueden hacer presión en cuanto al monto al que la empresa les cotiza los productos, diciéndole que en otros sitios están comprando el producto más económico.

En fin, para las empresas del sector el costo de cambio del cliente es bajo y los clientes importantes son muchos; las integraciones o alianzas son posibles, la posibilidad de encontrar sustitutos a estos productos es alta y el poder de negociación del cliente se puede decir que es moderado motivado por los precios del competidor, pero controlado por la oferta reducida de productos de mayor calidad. Así mismo, las razones para que un cliente no cambie de distribuidor de estos productos son: Experiencia, precios económicos, infraestructura de soporte operativo, técnico y de información adecuada con disposición para invertir en mejoras de acuerdo con sus requerimientos.

En la empresa se pueden identificar dos tipos de clientes, clientes empresariales quienes realizan compras constantes y Clientes independientes que realizan compras ocasionales. Se identifican a los clientes empresariales como los siguientes:

- Colegio Salesiano.
- Hotel Santa Clara.
- IDER

2.8. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.

En general, las materias primas principales para la elaboración de estos productos es el metal. Se puede decir que los proveedores tienen un gran poder de negociación ya que, al ser el sector del metal muy cerrado, tienen mucha demanda de estos clientes, pues la elaboración de sus productos y cumplimiento dependen de ellos.

Pero los proveedores podrían significar una competencia si decidieran colocar una fábrica de productos en metal por ejemplo, ya que podrán ofrecer precios mucho más bajos que los que ofrece actualmente Mendoza Master.

Los principales proveedores o grupos de proveedores de este sector son todas aquellas empresas que se dedican a vender metal y son mayoristas en las ciudades donde es fácil su producción.

Una amenaza posible de los proveedores es que estos distribuidores mayoristas de metal pueden hacer una alianza estratégica y montar una gran fábrica de productos terminados empleando el metal en la ciudad de Cartagena.

Como tendencia general de los proveedores se tiene que en su gran mayoría están tendiendo a quitar las comodidades en el pago, es decir, exigen el pago de contado.

En este contexto cabe decir que Mendoza Master dispone de información y registro de proveedores. En tal sentido, esta información es una fortaleza en la medida en que sea también confiable y manejada eficazmente por parte de los administradores y trabajadores que la reciben.

Por último cabe mencionar que entre los grupos de proveedores que tiene Mendoza Master se encuentran:

- Gravomark Ltda.
- Metales y afines Mantilla Vélez
- Sb suministros Ltda.
- Insumos y herrajes industriales
- Trensados Medellín
- Industrias cobrierro
- Mexichem Colombia s.a.
- Pintuco s.a.
- Aquiles lozano
- Carmelo Gutiérrez

En cuanto a la capacidad de oferta de los proveedores, de acuerdo con los directivos de Mendoza Master, los proveedores señalados fabrican y venden en muy buenos volúmenes de líneas de productos en metal, por lo que consideran que en este momento hay suficiente capacidad para satisfacer la demanda del sector en la ciudad. Esto también se puede explicar por la importancia de la industria del metal en Colombia, la cual radica en la amplia gama de usos que éste tiene, así como en sus encadenamientos con otras actividades como la construcción, especialmente esta que durante los últimos tres años ha tenido un repunte muy relevante. Igualmente, el metal constituye un material básico en las estructuras, y tiene diversos usos decorativos.

En síntesis, el proveedor tiene un poder de negociación normal, las tarifas son altas, están ubicados algunos en sitios lejanos y otros cerca de la ciudad, la posibilidad de una integración es baja o casi inexistente; si hay productos sustitutos; el costo de cambio de proveedor es alto; y la calidad del producto es

alta pues se compite por calidad y eficiencia ya que los servicios solo se diferenciarían de esta manera. A su vez, los créditos que conceden los proveedores, tienen en cuenta el volumen de compra; para volúmenes bajos algunos fabricantes, requieren que el pedido sea prepago antes de su despacho, lo cual representa un alto costo financiero.

Después de realizar el análisis externo de la empresa, se puede concluir que las oportunidades y amenazas son las siguientes:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auge y dinámica de crecimiento del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena, que se divisa un importante desarrollo de inversiones a corto y largo plazo hacia la zona norte de la misma. 2. La firma del TLC con los Estados Unidos sería positiva en la medida que podría ser una oportunidad para ampliar o expandir el mercado de Mendoza Master hacia otros horizontes geográficos. 3. El mercado donde se desenvuelve Mendoza Master no está saturado todavía. 4. Los clientes manifiestan que la competencia posee mala atención e incumplimiento en los tiempos de entrega. 5. En lo ambiental, el sector industrial moderno dirige esta gestión hacia el establecimiento de instrumentos que promuevan la reconversión industrial y la optimización de prácticas productivas para obtener procesos eficientes que minimicen la generación de residuos. En esa dirección, el gobierno estimula a las empresas que cumplen con esta política y a su vez, las compañías extranjeras tiene un incentivo para interesarse en estos productos nacionales, los cuales con el TLC pueden mejorar la competitividad de los productos, al eliminarse los aranceles de exportaciones. 6. La política del gobierno comprometida a aumentar sustancialmente el pie de fuerza de la policía aduanera para contener el contrabando en todas sus modalidades y productos y la ilegalidad de los negocios que no están registrados en las respectivas Cámaras de Comercio, beneficia a la empresa Mendoza Master puesto que siendo un negocio debidamente registrado para ejercer la actividad comercial puede tener una mayor demanda al evitarse la ilegalidad de los negocios de algunos competidores y la restricción del contrabando de insumos o productos del sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La revaluación del peso representaría una desventaja frente a los productos con las mismas características en el exterior. 2. La actual crisis política, que llevaría a desmejorar la calidad de vida de los colombianos, por lo tanto se afectaría el mercado de bienes y servicios en general. 3. Entrada de nuevas empresas con tecnología de punta, lo cual variaría la condiciones de competencia y preferencia de los compradores. 4. Aumento de la competencia directa e indirecta. 5. Existencia de productos sustitutos del metal, como el aluminio, acero. 6. La posibilidad de que los proveedores se conviertan en competencia con la creación de una fotograbadora de metal en la ciudad. 7. Entrada de varios hipermercados a la ciudad que pueden ofrecer los productos que fabrica la empresa Mendoza Master. 8. La posible firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, debido a que ingresan al mercado nuevos competidores con mayores ventajas competitivas. 9. Incremento permanente del precio del combustible que sube el costo de los fletes en el transporte de los insumos y se traslada al precio final a los clientes.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

3.1. RESEÑA HISTÓRICA.

La empresa Mendoza Master empieza actividades comerciales en el año 1990 aproximadamente, Cuando el señor Jairo Arturo Mendoza Pérez, la creó con su hermano de forma empírica en ese tiempo ellos eran los vendedores de los productos, solo habían dos operarios que realizaban todo el proceso de producción. Actualmente está localizada en la ciudad de Cartagena, en Torices - Paseo Bolívar Carrera 17 No 46 - 26. Se dedica a la fabricación, distribución y venta de productos fotgrabados en metal como Trofeos, Menciones de Honor, Medallas, Botones, Identificadores, Recordatorios, Llaveros, Placas de Reconocimiento, Diplomas, Señalizaciones Industriales y Urbanas.

3.1.1. Experiencias significativas de la empresa. Se le pidió a los directivos que reconocieran aquellas experiencias más significativas en la evolución de la empresa, obteniéndose los siguientes hechos:

- La actitud positiva y motivadora de los trabajadores para realizar cualquier tipo de actividad.
- Cero accidentes y mayor control de los factores de riesgo.
- Mejoramiento en el control de calidad, lo cual se refleja en la baja significativa de los rechazos por parte de los clientes.
- Producción constante y sin ningún tipo de interrupciones gracias al programa de mantenimiento preventivo.

3.1.2. Ubicación. En este punto interesaba identificar las características más relevantes del entorno cercano en el que está inserta la empresa y que la influyen de manera importante. En ese sentido, se pudo establecer que la actividad económica desempeñada por Mendoza Master está relacionada directamente con el sector de la construcción. Así mismo, se destaca que por su ubicación geográfica hay características especiales que favorecen positivamente su actividad comercial, tales como:

- Está ubicada en la Crra 17 del barrio torices en toda la avenida de fácil acceso al público y a las empresas de la ciudad además se genera un gran flujo de personas que favorecen las ventas de mostrador.
- De igual manera, el flujo de vehículos particulares, buses, taxis y motos por ese sector de la ciudad facilita el acceso y fácil ubicación de las instalaciones de la empresa Mendoza Master sin ningún tipo de inconvenientes tanto de proveedores como de clientes.

3.1.3. Gestión directiva y horizonte empresarial.

3.1.3.1. Indicadores de gestión. En la actualidad la empresa Mendoza Master no posee ningún tipo de indicadores de gestión, es decir, no cuenta con mecanismos para medir la gestión y los resultados de su direccionamiento estratégico. En esencia, la gestión se evalúa supervisando internamente los procesos de producción, control de calidad, compras, servicio al cliente, ventas y servicio posventa, principalmente. Sus directivos coinciden en que la única herramienta de medición es el balance general de la empresa, el cual no es propiamente catalogado como indicador de gestión dentro de la compañía, pero sirve para analizar la fluctuación de las ventas en un periodo determinado, al igual que el costo operacional, las utilidades, ganancias y capacidad de endeudamiento.

De igual manera, preocupa el hecho que en cuanto al cumplimiento de metas, realmente la empresa no se fija ningún tipo de metas de manera formal, sino más bien el cumplimiento de objetivos que permita básicamente superar el punto de equilibrio de la organización.

3.1.3.2 Mecanismos para la recolección de la información. Se preguntó al director de Mendoza Master si al interior de la empresa existen mecanismos para la recolección de información que contemplen a su vez: la periodicidad, el área o los responsables de hacerlo y la forma de analizar los datos de los indicadores de desempeño. Al respecto, se obtuvo que realmente no existe ningún tipo de mecanismo para realizar esta actividad, por consiguiente no hay una recolección sistemática de información dentro de la organización. En consecuencia, tampoco hay personal responsable de registrar y documentar ningún tipo de dato sobre la dinámica de la empresa. Se concluye en esta parte que el análisis de todos los procesos y actividades se hace a través de la supervisión directa del administrador y obedece a la observación directa y toma de acciones correctivas de forma inmediata sin tener en cuenta datos históricos, más bien tomando como punto de referencia la experiencia y la práctica del día a día.

3.1.3.3. Fuente para emprender acciones. Para establecer este punto se preguntó al director qué acciones ha realizado la empresa basadas en hechos y datos concretos, teniendo en cuenta tendencias de producción, ventas, eficiencia, calidad, etc. Se obtuvo que en definitiva la toma de decisiones en Mendoza Master es totalmente empírica, es decir, se toman acciones correctivas sólo teniendo en cuenta las experiencias y situaciones que se presentan en las actividades laborales diarias, por lo que, siguiendo la tendencia descrita en los párrafos anteriores, tampoco se utilizan indicadores para la toma de decisiones.

A esto se hace reseña que entre las acciones que se han realizado tomando como punto de referencia el diario vivir y la experiencia, están las siguientes:

- Inspección de la materia prima, productos en proceso y productos terminados a fin de detectar cualquier tipo de defectos.
- Comunicación constante con los proveedores para solucionar problemas técnicos de la materia prima.
- Compra de equipos de seguridad industrial para proteger la integridad física de los trabajadores.
- Comunicación directa y diaria con los trabajadores para que informen cualquier tipo de situación anormal en el desarrollo de su labor.
- Mejoramiento físico de las instalaciones de la empresa.
- Creación de una sala de exhibición para presentar de manera directa los productos al cliente.

Pero igualmente se manifiesta por parte de los directivos de la empresa que no hay:

- Contratación de personal calificado para la realización de las diferentes labores al interior de la empresa.
- Adquisición de sistemas de información para mejorar el servicio al cliente.
- Adquisición de maquinaria y equipos modernos para aumentar la producción.
- Y mucho menos diseño e implementación de un programa de mantenimiento preventivo y seguridad industrial.

3.1.3.4 Cumplimiento del horizonte institucional. Aquí interesa saber en qué aspectos de la vida institucional de Mendoza Master se refleja el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, los cuales no están definidos formalmente en la empresa, pero se encuentran implícitos en el diario vivir de esta. Se encontró entonces que los aspectos más destacados dentro de las labores diarias para destacar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos son:

- La puntualidad de los empleados y el desarrollo de todas las actividades programadas.
- El mejoramiento continuo de nuestra infraestructura para presentar una mejor imagen de la empresa.
- La adquisición de herramientas y equipos modernos para mejorar constantemente los tiempos de entrega.
- La excelente calidad del producto, que permite tener clientes satisfechos y al mismo tiempo conseguir nuevos clientes.

3.1.3.5 Cumplimiento de normas y políticas sobre calidad. Se le preguntó a sus directivos en qué aspectos del direccionamiento estratégico y del día a día de la empresa se refleja el cumplimiento de normas y políticas sobre calidad, teniéndose que básicamente hay tres aspectos fundamentales donde se ven reflejados el cumplimiento de normas y políticas de calidad, a saber:

- Cumplimiento de todas las actividades y tareas programadas en el día a día.
- Constante comunicación entre el personal directivo y operativo de la empresa para la toma de decisiones.

- Controlando la calidad del producto a través de revisiones continuas para evitar rechazos y pérdida de clientes por insatisfacción.

En general, la percepción de los directivos entrevistados es de que la cultura institucional deseada en la empresa Mendoza Master no se ve reflejada en el día a día debido a que el ambiente de trabajo no es totalmente de compañerismo entre los trabajadores, pues hay que mejorar la actitud del talento humano para realizar todas las labores y cumplir con todas las tareas programadas, el sentido de pertenencia y la disciplina.

3.1.3.6. Pertinencia de la estructura orgánica de la empresa. Se indagó si la estructura orgánica de Mendoza Master responde a los procesos más importantes de la empresa y facilita la toma de decisiones, la delegación, la participación y la distribución equitativa de responsabilidades para el logro de los objetivos institucionales.

En general, los directivos de la empresa en referencia perciben que la estructura orgánica sí facilita la toma de decisiones, gracias a que no está burocratizada y el flujo de la información es constante entre sus directivos y personal operativo; además, la carga laboral y roles designados a cada uno de los cargos está debidamente distribuida, de tal forma que la delegación de funciones y la participación del talento humano en actividades del día a día se da continuamente gracias a la correcta designación de funciones. Todo lo anterior permite desarrollar las actividades programadas sin que existan mayores contratiempos o un vacío laboral por falta de personal capacitado.

3.1.3.7. Clima institucional. Al interior de la empresa está generalizada la idea de que existe un buen clima institucional y los aspectos señalados en los cuales se hace más perceptible y visible el mejoramiento del clima institucional son los siguientes:

- Compañerismo, que se refleja en el ambiente y apoyo entre los trabajadores.
- Trabajo en equipo, donde los distintos integrantes se apoyan mutuamente.
- Liderazgo compartido, esto porque dentro del equipo de trabajo cualquiera puede ser líder y expresar libremente su opinión.

Se resalta que la toma de decisiones no es compartida y ni se tienen en cuenta las opiniones y punto de vista de todos los empleados.

3.1.3.8. Estilo de dirección. Como marco conceptual el estilo administrativo se puede definir como la forma o manera de desarrollar la práctica administrativa y gerencial de una empresa, de acuerdo con el carácter propio que la organización de a sus acciones empresariales. El estilo administrativo de la empresa analizada también se relaciona con la disposición de los recursos al interior de la organización para orientar las decisiones fundamentales y el conjunto de políticas necesarias a la consecución de unos objetivos de corto, mediano y largo plazo. A este respecto se obtuvo que los directivos mantienen estilos de dirección autoritarios en el que el proceso de toma de decisiones y dirección se centraliza en el gerente de Mendoza Master.

Al interior de esta empresa no se observan nuevas tendencias respecto de estilos novedosos de dirección como la gerencia con participación activa de los trabajadores, la existencia de incentivos y premios por aumentos en la eficacia del trabajador o la independencia y autonomía del empleado en cada actividad.

3.1.3.9. Estructuración del equipo de gerencia. Se pidió al entrevistado que revisara si el equipo gerencial está estructurado, se reúne periódicamente y cumple un papel de liderazgo que es reconocido y valorado por todos.

Al respecto, se pudo constatar que efectivamente el equipo gerencial de la empresa está estructurado y conformado por tres cargos: gerente, administrador y jefe de operaciones. Estos se reúnen diariamente para planear y programar las tareas y actividades. En cuanto al liderazgo del equipo, se precisó que éste no es compartido con los empleados, al igual que la toma de decisiones, como ya se señaló.

3.1.3.10. Preparación y cumplimiento de agendas. En este punto se buscaba constatar evidencias sobre la preparación de agendas, la conducción organizada de las mismas, el cumplimiento de los objetivos esperados y la toma de decisiones pertinentes. En ese sentido, los entrevistados confirman que no existen actas de reuniones y que la programación de tareas y actividades se hace de manera informal a través del Administrador de la empresa, el cual organiza las tareas teniendo en cuenta principalmente la prioridad en su agenda personal. Dichas tareas y actividades son recibidas por el Jefe de Operaciones por medio de un documento escrito quien a su vez comunica al resto del personal operativo encargado de realizar las labores. Pero se reitera que no hay evidencias de documentos ni actas para registrar la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos que surgen de dichas reuniones.

3.1.3.11. Mecanismo de apropiación del direccionamiento estratégico. Se pidió que el entrevistado constatará cómo la empresa asegura que los nuevos trabajadores conozcan y se apropien de su filosofía, el direccionamiento estratégico y las formas de trabajo; a lo cual se encontró que la empresa no posee manuales de funciones, filosofía corporativa o de convivencia, por lo cual los empleados saben de la filosofía y cultura empresarial sólo a través del contacto directo con el personal directivo y operativo, los cuales le describen verbalmente pero en detalle las normas a cumplir y su papel dentro de la organización y el apoyo que debe prestar a sus compañeros en caso de que alguno llegara a faltar.

3.1.3.12. Mecanismos enfocados a conocer y satisfacer las necesidades de los clientes y de los trabajadores. El único mecanismo utilizado para conocer necesidades del cliente tanto externo como interno es la comunicación, pues la organización Mendoza Master siempre trata de mantener una comunicación constante y fluida para conocer puntos por mejorar y cualquier otro tipo de situación anormal que se pueda presentar.

3.1.3.13. Cumplimiento del direccionamiento estratégico. Se le preguntó a los directivos de Mendoza Master en qué aspectos se concreta y se hace visible el direccionamiento estratégico de la empresa y cuáles indicadores han definido la empresa para hacer seguimiento al direccionamiento estratégico. Respondieron que dicho direccionamiento estratégico se puede evidenciar en los siguientes aspectos:

- El mejoramiento diario de su servicio al cliente
- En la constante comunicación con los empleados y clientes.
- En el continuo desarrollo de nuevas ideas para mejorar los productos.
- Cumpliendo su labor social, al generar nuevos empleos.

Sin embargo, en la actualidad la empresa no posee ningún tipo de indicador para medir la labor realizada por los directivos de la organización. Tampoco hay una política de cuidado de la integridad y que mejore la calidad de vida de la fuerza laboral de la empresa.

3.1.3.14. Utilización de información e indicadores de calidad para tomar las decisiones relacionadas con el mejoramiento continuo. Como se infiere de respuestas anteriores, en Mendoza Master no se han tomado datos históricos de ninguna fuente para la toma de decisiones y la empresa en la actualidad no posee ningún tipo de indicadores, pues se reitera que la toma de decisiones es empírica y el mejoramiento continuo se apoya igualmente en la experiencia de los directivos.

3.1.3.15. Estrategias para evaluar al equipo administrativo y operativo. En la actualidad no se utiliza ningún tipo de estrategia para esta finalidad, por consiguiente para la evaluación de los resultados del personal operativo y directivo se toma como referencia sin mayor rigor la satisfacción del cliente, el cumplimiento de las tareas y las actividades programadas.

3.1.3.16. Estrategias para construir alianzas y para hacer realidad su planeación estratégica. En la actualidad, la empresa no cuenta con ningún tipo de estrategias para construir y mantener alianzas. Pero se tiene que la comunicación constante con proveedores y clientes es el único mecanismo que posee Mendoza Master para mantenerse al tanto de las condiciones del mercado y saber hacia dónde direccionar la planeación y programación de sus actividades.

3.1.4 Gestión Administrativa.

3.1.4.1. Estandarización de procesos. Se preguntó qué procesos y procedimientos están estandarizados al interior de la empresa, obteniéndose que no hay mayores esfuerzos organizativos en levantamiento y estandarización de procesos. Esto porque en definitiva no hay ningún proceso y procedimiento estandarizado. Pero se resalta el hecho de que hay avances significativos en el campo organizacional como el establecimiento de normas de seguridad y parámetros de control de calidad, aunque ninguno de estos se han documentado.

No hay actualmente ningún reglamento interno de trabajo que establezca normas de control interno de horario, disciplina laboral, salario, remuneraciones o convivencia, entre otros.

3.1.4.2. Criterios de inversión. En este punto interesa conocer la forma como se establecen las prioridades de inversión en relación con el direccionamiento estratégico y el plan operativo anual de la empresa. Se verificó que las prioridades de inversión se establecen de acuerdo al tipo de necesidades que se van generando en el desarrollo de las actividades y tareas productivas del día a día. Así puede priorizar la compra de maquinarias y equipos, herramientas, remodelación y adecuación de la infraestructura, tecnología, materia prima, etc. Por su parte, la gestión financiera de la organización es subcontratada y los directivos advierten que se puede calificar como buena, en razón a que se realizan todas las actividades financieras de manera adecuada: contabilidad, manejo de cartera, créditos bancarios, asesoría y consultoría financiera, etc.

3.1.4.3. Fortalezas del personal de la empresa.

- Sentido de pertenencia.
- Compañerismo.
- Aporte de nuevas ideas (creatividad)

3.1.4.4. Aspectos por mejorar del personal de la empresa.

- Deseo de superación.
- Mano de obra calificada.
- Comunicación fluida y constante.
- Trabajo en equipo y liderazgo compartido.
- Disciplina y puntualidad.

- Mentalidad abierta ante los cambios y mejoras.
- Más reactivos, menos pasivos
- Adaptación más rápida ante los cambios.
- Autonomía en la toma de decisiones, especialmente el personal operativo.
- Asignación de salarios.

3.1.4.5. Manejo de los recursos. Se le preguntó al entrevistado que señalara la forma como la empresa opera para la ejecución de recursos, es decir, que se estableciera los criterios, procedimientos para la contratación y definición de gastos, al igual que el aseguramiento del manejo transparente de recursos. Al respecto, se afirmó por parte de los directivos que en la empresa el dinero es manejado directamente por el Gerente, el cual decide la forma como se realizan las inversiones y los gastos generales de la organización. La anterior función se hace teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades diarias de la compañía, para lo cual se maneja una caja menor para gastos relacionados con papelería, alimentación y transporte, entre otros, que son gastos menores. Dicha caja menor es responsabilidad inmediata de quien actualmente ejerce las funciones de Administrador.

3.1.4.6. Actualización de recursos productivos. Se indagó sobre la manera como los directivos perciben la actualización y el manejo de recursos productivos, obteniéndose que la actualización de estos es definida por el Jefe de Operaciones, el cual tiene en cuenta aspectos como la obsolescencia y el deterioro de los equipos, aumento de la producción, aumento de la demanda, calidad del producto terminado, tiempo de entrega al cliente, etc. En cuanto al manejo de estos recursos, es importante anotar que no hay evidencias que den claridad respecto a si se nombra el personal más calificado para su correcto uso y a su vez si dichas personas son responsables de su cuidado, seguridad y uso óptimo.

3.1.4.7. Manejo del capital humano. Las estrategias de gestión del recurso humano se refieren a aquellos criterios para el establecimiento de objetivos de desempeño de los empleados de tal forma que afecten directamente las decisiones de los trabajadores y los orienten hacia la acción. Sin embargo, los directivos de Mendoza Master parece desconocer la importancia que tiene el recurso humano en el nuevo modelo de gestión empresarial pues no aplican ninguna técnica de gestión del recurso humano, lo cual es una debilidad estructural evidente.

En decir, no existe la política de remuneración según rendimientos y productividad o programas de capacitación y entrenamiento, nuevos sistemas de evaluación y selección de personal, programas de desarrollo motivacional, programas de participación laboral en la toma de decisiones, y actividades de integración al interior de la empresa, lo cual indica que en un buen porcentaje se desconoce el fundamento de que los procesos de incorporación tecnológica en las empresas dependen crucialmente de los procesos de aprendizaje y construcción de culturas para la innovación en el recurso humano.

3.1.4.8. Estrategias de motivación del personal. Las estrategias señaladas para involucrar a todas las personas en el desarrollo del sentido de pertenencia y de conservación de la empresa se ajustan esencialmente al diálogo permanente entre directivos y empleados, recordando siempre la importancia que tiene la empresa en la vida de cada uno de sus integrantes, para que la vean como una fuente generadora de ingresos, bienestar familiar y creadora de una mejor calidad de vida.

3.1.4.9. Procedimiento para manejar información. Al preguntarse si la empresa tiene un procedimiento de manejo de información que asegure su fácil acceso y rápida consulta, se obtuvo que este negocio no posee actualmente ningún procedimiento para el manejo de la información, pues no se llevan registros donde

se documente la dinámica empresarial y organizacional. Se estableció que los únicos procedimientos que se documentan son los de ventas (a través de los recibos de caja y facturas de venta) y el balance general. Además, los únicos que tienen acceso a este flujo de información son el gerente y el administrador.

3.1.4.10. Asignación de recursos y plan de producción. Aquí se analizó si la asignación de recursos corresponde con las necesidades del plan de producción. En primer lugar, se conoció que el proceso de asignación de recursos es responsabilidad exclusiva del Gerente de la compañía, quien designa el presupuesto requerido para el desarrollo de todas las actividades productivas; de hecho, si hay sobrecostos se cuenta con un fondo de emergencia para atender situaciones anormales.

3.1.4.11. Formación académica y antigüedad de los trabajadores. En cuanto a los trabajadores que actualmente posee la empresa, se pidió a los directivos entrevistados que relacionara el porcentaje de áreas de formación académica y años de antigüedad. Al respecto se obtuvo que:

- **Nivel profesional:** No hay personal con formación profesional.
- **Nivel técnico:** El 20% de los trabajadores de la empresa. Con áreas de formación en: técnico en diseño grafico. En promedio 7 años antigüedad en la empresa
- **Nivel operativo:** El 20% de los trabajadores. Con áreas de formación en: pintura, diseño pero más que toda su formación es empírica ellos aprendieron el arte en el día a día.

En síntesis de este punto, los entrevistados aseguran que de acuerdo a cada área funcional de la organización, se cuenta con el personal calificado y capacitado para realizar las labores específicas, dando como resultado el correcto funcionamiento de la empresa, lo cual se refleja en el desarrollo de todas las actividades sin mayores inconvenientes

3.1.4.12. Formalidad de los procesos de inducción. Se preguntó: ¿La empresa ha definido criterios, contenidos y procedimientos para realizar los procesos de inducción del personal administrativo y operativo? La respuesta fue que la empresa no posee un manual de funciones, ni procedimientos documentados para realizar el proceso de inducción de los empleados nuevos. Por tanto, la inducción se hace informalmente mediante el contacto directo con los empleados y el área de trabajo asignada para el trabajador nuevo.

3.1.4.13. Capacitaciones. Al indagar cómo y con qué frecuencia la empresa determina y satisface las necesidades de capacitación de los distintos miembros que hacen parte del personal, se encontró que no existe en Mendoza Master concretamente un plan de capacitación, y por tanto las necesidades de esta se satisfacen muchas veces con ayuda de los proveedores cuando se adquieren equipos, maquinaria, tecnología o herramientas nuevas de trabajo. La empresa tampoco ha invertido en investigación y desarrollo.

Después de realizar el análisis externo de la empresa, se puede concluir que las oportunidades y amenazas son las siguientes:

FORTALEZAS	• DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mendoza Master cuenta con facilidades de pago para sus clientes, dichas facilidades no las ofrece la competencia. • Experiencia de la empresa en el mercado. Tiene buena reputación en el mercado. • Calidad de los productos y variedad en los diseños, gracias a que tiene excelentes decoradores de metal, permitiéndole una sólida presencia en la ciudad de Cartagena. • Aspectos actitudinales positivos por parte de los propietarios y directivos de la empresa para gestionar el cambio. • La puntualidad en la entrega de los productos. • Buena atención al cliente y apropiación de sugerencias, basado en la asesoría personalizada. • El producto que ofrece Mendoza Master se puede hacer según especificaciones y gusto del cliente, lo cual crea lealtad en los clientes. • Se ofrecen precios competitivos, por contar con la maquinaria necesaria. • Clima organizacional • Aceptación de productos en el mercado • Equipo de trabajo • Capital de trabajo • Buenos proveedores • Bajo costo de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Predomina una gestión y cultura organizacional tradicional. • Ausencia de tácticas de publicidad y mercadeo para aumentar las ventas. • No hay una cultura de planeación estratégica en la empresa. • Bajas remuneraciones de los empleados y ausencia de estímulos e incentivos a los empleados, creando desmotivación. • Poca preparación profesional y capacitación de los trabajadores. • Dirección autoritaria de procesos internos y administrativos, dificultando la comunicación entre directivos y empleados. • No se cuenta con la tecnología adecuada para realizar todos los procesos administrativos, contables y financieros. • Estructura organizacional no definida. • No se tiene un programa de evaluación de desempeño. • No existe un manual de funciones y procedimientos. • Presentación física del domicilio de la empresa • Los sistemas de control no son planeados correctamente • El proceso no está certificado • No hay cultura organizacional, y poco sentido de pertenencia por parte de los empleados. • No posee uniforme • No se lleva un correcto control de inventarios de materiales • No existe base de datos de clientes • Procesos de fabricación rudimentarios • No hay estructura formal de la organización • Falta de departamento de mercadeo y

	<p>ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe catalogo de productos • Incorrecta utilización del espacio.
--	---

4. ESTRATEGIAS

4.1. ESTRATEGIAS GENERICAS

Todo este análisis muestra claramente los puntos a tener en cuenta y resulta muy útil la implementación de estrategias para que la compañía sea más rentable que sus competidores.

Son pocas las compañías que han conseguido un posicionamiento ventajoso persiguiendo enfoques alternativos a éstos o más de uno de ellos simultáneamente. Las habilidades necesarias para implementar con éxito cada una de estas tres estrategias resultan incompatibles con las de las otras. Las empresas que intentan combinarlas tienen una alta probabilidad de no alcanzar ningún posicionamiento de mercado defendible.

La estrategia adecuada para Mendoza Master es el enfoque en Diferenciación, puesto que se dedica de forma adecuada a un segmento potencial, y encaminar los recursos hacia el segmento objetivo que serian los de la educación y el sector turístico, específicamente hoteles.

Estos son segmentos importantes para Mendoza Master, que necesita rentabilizar sus recursos en ciertas areas como publicidad y diseño para así satisfacer las necesidades de los compradores mayoristas, y cortar un poco o definitivo el canal minorista, enfocarse un poco más a las ventas corporativas específicamente a los mencionados sectores.

Mendoza Master debe aplicar la estrategia de diferenciación adaptando nuevas formas en el diseño o imagen de la marca, tecnología, atributos del producto, red de ventas, que permitan atraer del cliente por sus ventajas diferenciales sobre la competencia. La empresa puede tener diferenciación en los atributos del producto, en el diseño del producto, en los modelos, en el precio, en brindar un servicio extra, en la rapidez, en la atención, en la toma de pedidos y entrega de los productos, en brindar un servicio personalizado.

La empresa Mendoza Master se concentra en los productos que han sido exitosos, en este caso las placas conmemorativas y los identificadores en metal, este posee un atributo que la competencia no tiene y es el imán, ya que la competencia utiliza nodriza. Además estos son productos que tienen el mayor índice de venta en la empresa y buena rentabilidad.

Mendoza Master enfocándose a un segmento específico mejoraría el tiempo de entrega del producto, diferenciándose así del competidor.

FACTORES CLAVES PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			

4.2. MATRIZ EFE

Mercado poco saturado	0.06	2	0.12
Expansión en el corto plazo	0.01	2	0.02
Crecimiento de sector de construcción	0.2	3	0.6
Desarrollo de nuevas resinas en el mercado	0.02	3	0.06
Bajos competidores en el mercado	0.05	2	0.1
Buenas relación con los clientes	0.1	2	0.2
Desarrollo de nuevos programas	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
Entrada de nuevas empresas con mejor tecnología	0.1	2	0.2
Crisis económica	0.02	2	0.04
Desarrollo de tecnologías con mayor capacidad de producción	0.3	3	0.6
Pérdida de clientes	0.01	2	0.02
Competidores con precios más económicos	0.071	1	0.71
Aumento de calidad de los productos sustitutos	0.02	3	0.06
Bajo nivel de servicio	0.03	2	0.06
	1		2.45

El total ponderado es 2,45 y se encuentra por debajo de la media que es de 2,5 lo cual indica que la empresa no está enfocando bien las estrategias y no tiene buenos resultados, indicando que no es una empresa solida en el ambiente externo, no aprovecha por completo las oportunidades externas y se le dificulta evitar las amenazas.

4.3. MATRIX EFI

FACTORES CLAVES PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO
--------------------------------------	-------------	---------------------	-------------

			PONDERADO
FORTALEZAS			
Fabricación y venta directa	0.15	3	0.45
Facilidades de pago	0.1	2	0.2
Tiempo de entrega de los pedidos	0.14	4	0.42
Variedad de los diseños	0.1	3	0.3
Atención al cliente	0.08	3	0.24
Alta capacidad de producción	0.02	2	0.04
Capacidad de respuesta	0.01	3	0.03
DEBILIDADES			
Falta de estructura organizacional	0.06	2	0.12
Falta de controles de producción e inventarios	0.09	2	0.18
Falta de planeación organizacional	0.01	1	0.01
Baja capacitación a los empleados	0.05	2	0.1
No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.	0.1	2	0.2
No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad	0.02	2	0.04
No es buena la presupuestación de marketing.	0.07	1	0.07
	1		2.4

El total ponderado es de 2,4 y está debajo de la media lo que muestra que las estrategias de la empresa no están bien enfocadas para el logro de los objetivos, igualmente no aprovecha sus fortalezas y tampoco hace lo suficiente para cambiar sus debilidades y mejorarlas.

4.4. LA MATRIZ IE

MATRIZ EFE

		FUERTE		PROMEDIO		DEBIL	
		4	3	2		1	
MATRIZ EFI	ALTO	I	II		III		
	MEDIO	IV	V	D-1	VI		
	BAJO	VII	VII		IX		
		3		2		1	

En LA MATRIZ IE se observa que el resultado se encuentra en el v cuadrante, lo que nos indica que las estrategias a utilizar son la penetración en el mercado y el desarrollo del mercado que son las que van a ir marcadas a retener y mantener.

Con la estrategia de penetración en el mercado se busca incrementar la participación de la empresa en el mercado que opera y con sus productos actuales. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales, puede ser disminuyendo el precio, haciendo fuerza publicitaria, estudios de mercadeo. Además utilizar las estrategias de desarrollo de mercado para probar crecimiento de la compañía.

4.5. LA MATRIZ PEEA

Posición Estratégica Interna	Calificaciones
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Liquidez.	2.0
Capital de trabajo.	3.0
Flujos de efectivo.	3.0
Facilidad para salir del mercado.	2.0
Riesgos implícitos del negocio.	3.0
Rendimiento sobre I inversión.	3.0
Apalancamiento.	2.0
	18
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento.	2.0
Potencial de utilidades.	1.0
Estabilidad financiera.	2.0
Conocimientos tecnológicos.	1.0
Aprovechamiento de recursos.	4.0
Intensidad de capital.	2.0
Facilidad para entrar al mercado.	3.0
	15
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos.	-2.5
Variabilidad de la demanda.	-3.0
Escala de precios de productos competidores.	-2.0
Barreras para entrar en el mercado.	-3.0
Presión competitiva.	-4.0
Tasa de inflación.	-2.0
Variabilidad de la demanda.	-2.0
	-18.5
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado.	-4.0
Calidad del producto.	-4.0

Lealtad de los clientes.	-3.0
Conocimientos tecnológicos.	-3.5
Control sobre los proveedores y distribuidores.	-3.0
Ciclo de vida del producto.	-2.0
Utilización de la capacidad de la competencia.	-3.0
	-22.5

El promedio de FF es = 2.57 El vector direccional coordina el eje X es:

El promedio de FI es = 2.14

El promedio de EA es = -2.64 El vector direccional coordina el eje Y es:

El promedio de VC es = -3.21

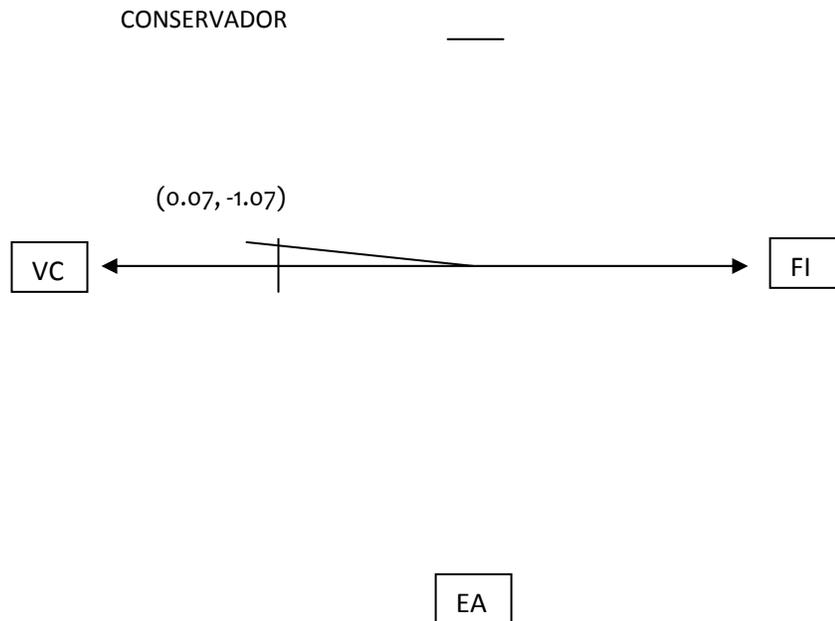
$$FF - EA = 2.57 - 2.64 = 0.07$$

$$FI - VC = 2.14 - (3.21) = -1.07$$

FF



149



De la anterior grafica podemos concluir que la empresa Mendoza Master se encuentra en el perfil conservador por lo que la empresa debe permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

Se recomienda trabajar en las estrategias de penetración y desarrollo del mercado. Aplicando estas dos estrategias en la empresa Mendoza Master se busca incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que está ya opera y además en mercados nuevos con los mismos productos con los productos que esta ofrece, se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a clientes de la competencia o atrayendo clientes potenciales, realizando ampliaciones en los horarios comerciales o bajando los precios

4.6. LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



De la anterior podemos decir que Mendoza Master, se encuentra en una posición competitiva débil, la ubicamos en el segundo cuadrante, la empresa necesita evaluar su actual enfoque con respecto al mercado, pues aunque la industria está creciendo, no está compitiendo eficazmente. Hay que analizar la ineffectividad de la empresa y así mejorar su posición competitiva.

Se debe buscar caminos para que la empresa mejore su competitividad, debe utilizar una estrategia de penetración del mercado y desarrollo del producto. A partir del análisis desarrollado en Mendoza Master, se tiene que la empresa debe realizar cambios en algunas áreas con la finalidad de alcanzar el liderazgo en el sector.

5. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA MENDOZA MASTER BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

5.1. DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

5.1.1. Misión.

Consecuente con el plan estratégico a describir, se propone para **Mendoza Master** la siguiente misión:

“Crear, diseñar y fabricar productos con materiales de primera calidad, mediante procesos artesanales que permiten cumplir con las especificaciones de los clientes, extremando así el cuidado por el perfeccionamiento del acabado, para garantizar productos más durables y de excelente calidad.”

5.1.2. Visión.

La visión formulada para la empresa es la siguiente:

“Liderar el mercado local y regional de fotograbados para el 2014, con una premisa que es la de estar en los eventos especiales de cada empresa y persona natural mejorando cada vez más los procesos de producción, y así mismo generar empleos y contribuir al bienestar de la comunidad.”

5.1.3. Valores Y Principios.

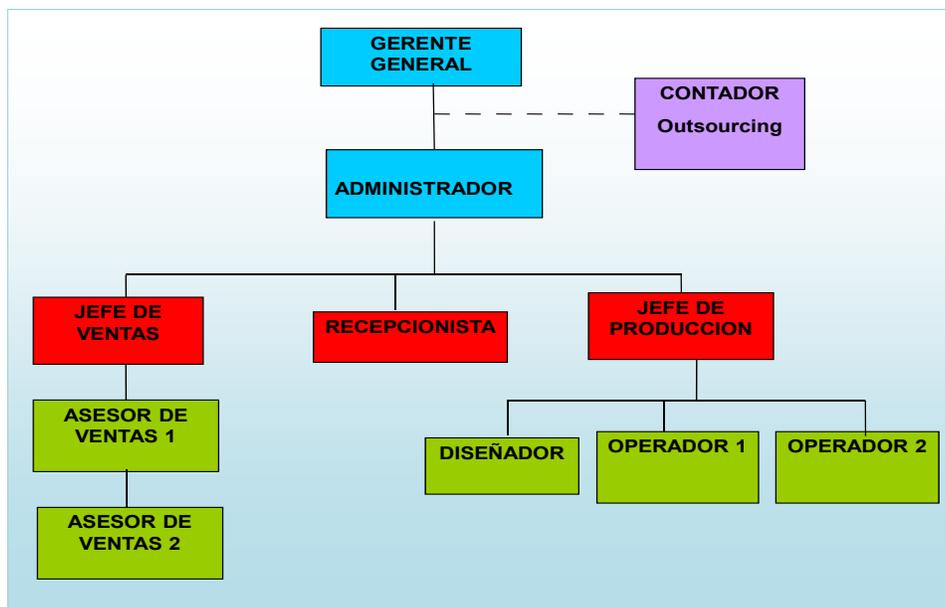
Los valores formulados para la empresa son los siguientes:

- Vocación de Servicio: deseo permanente de satisfacer eficientemente los requerimientos de Clientes mediante el ejercicio diario del trabajo.
- Actitud de liderazgo: actitud para dirigir efectivamente las actividades laborales tanto en la estructura interna de la Empresa como en el sector en el que se desenvuelve la misma.

- Seriedad y Compromiso: contar con la responsabilidad de generar conformidad y satisfacción a los Clientes.
- Excelencia en calidad de productos y servicios: superar las expectativas que los Clientes tienen acerca de los productos y servicios que ofrece la Empresa.
- Puntualidad: entregar los pedidos en el tiempo estipulado.

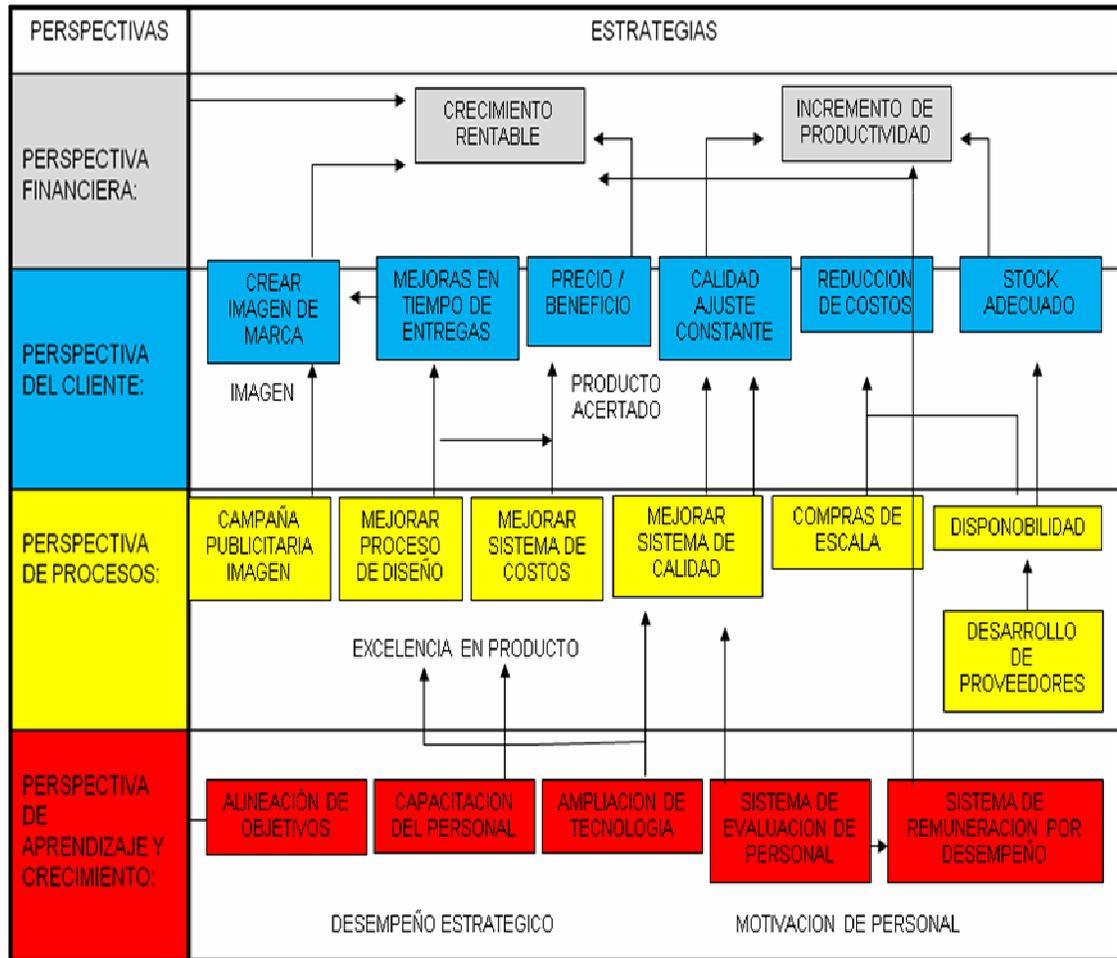
5.1.4. Estructura Orgánica.

La estructura organizacional propuesta para Mendoza Master es la siguiente:



Mediante el presente trabajo se propone incluir a la estructura organizacional y a la nomina, los cargos de Subgerente Comercial y Asesor de Venta, quien será un funcionario móvil en la ciudad de Cartagena que ofrecerá los productos y servicios de la Organización en las diferentes empresas, establecimientos y proyectos de la Ciudad. Con esta labor las ventas no solo dependerán de los Clientes que se acerquen al almacén, pues la Empresa entraría a movilizar sus productos obteniendo una mayor participación y reconocimiento en el mercado

5.2. FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO BASADO EN LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCOREDCARD



2.1

5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Para la elaboración del plan estratégico de la empresa Mendoza Master se han formulado los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Reposicionar la empresa Mendoza Master en el mercado de Cartagena.
- Crecer en el mercado local.
- Fortalecer la cultura organizacional de la empresa.
- Mejorar la capacidad del Recurso Humano, alineada con los objetivos y la estrategia de la compañía.
- Implementar un sistema de recompensas para los trabajadores.
- Estandarizar los procesos
- Implementar planes de marketing, para el mejoramiento continuo.

5.4. METAS ESTRATÉGICAS.

Se han fijado variadas metas para la organización Mendoza Master, entre las más importantes se citan las siguientes:

- Ser la empresa con mayor crecimiento entre los competidores del sector en la ciudad de Cartagena.
- Convertirse en la primera empresa del sector con mayor participación de mercado en el año 2014.
- Lograr el reconocimiento local y regional de la empresa.

5.5. BENEFICIOS ESPERADOS.

- Alineamiento del desempeño individual con las estrategias y los objetivos de la empresa.
- Evaluación/Autoevaluación del progreso y desempeño.
- Mejoramiento del desempeño.
- Definición de los estándares de desempeño.
- Identificación de las necesidades de mejoramiento en cuanto a la organización.

5.6. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.

En base a las metas propuestas para la empresa Mendoza Master, se pueden proponer las siguientes estrategias:

- **Estrategia de desarrollo organizacional.** Implementar un plan de desarrollo organizacional que logre que los procesos y procedimientos del negocio sean realizados de manera eficiente, para lo cual se debe inculcar los valores y principios de la organización los cuales distinguirán a los empleados y directivos de la empresa con respecto a la competencia.
- **Estrategia de capacitación del recurso humano.** Implementar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.
- **Estrategia de mejoramiento de desempeño.** Implementar un plan que considere beneficios, promociones que logre atraer y retener el recurso humano.

- **Estrategia de mercado.** Implementación de un plan de segmentación y posicionamiento de la empresa en el mercado, con el fin de lograr la penetración y desarrollo de nuevos mercados.

5.7. POLÍTICAS QUE SUSTENTAN EL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo al plan estratégico formulado la manera como Mendoza Master debería trabajar contempla las siguientes políticas:

1. **Políticas de aplicación de recursos humanos.** Determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el correcto desempeño de las tareas; criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación de desempeño a través de un modelo o sistema de evaluación adecuado para lograr las metas propuestas por la empresa. Estas condiciones deben formar parte de la política de Mendoza Master de reconocimiento del negocio a nivel local y la tendencia a la globalización.
2. **Políticas de desarrollo organizacional.** Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Para cumplir uno de los objetivos del plan es necesario desarrollar un clima organizacional adecuado con las exigencias, para esto la empresa debe establecer claramente la política de mantenimiento de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de su negocio. Por ende esta puede ser una fortaleza reconocida por la organización que constituiría la base para

conformar un clima organizacional que permita el éxito de los objetivos planteados.

3. **Políticas de selección, capacitación, y promociones.** Asimismo la empresa debe tener como base claras políticas de selección, capacitación y promociones claves para llevar a cabo el objetivo planteado con éxito.

5.8. INDICADORES PROPUESTOS PARA EL BALANCED SCOREDCARD DE MENDOZA MASTER

5.8.1. Perspectiva financiera.

- **E.V.A:** Iniciales en inglés de la expresión Economic Value Added, es decir, Valor Económico Agregado en español. Es el producto obtenido por la diferencia entre la Utilidad Operativa de la Institución después de Impuestos, y el Costo de financiación o de capital requerido para poseer los activos operacionales. Más que una medida de actuación, debería ser parte de una cultura organizacional, la Cultura de la Gerencia de Valor, estructura que ayudaría a que todos los estamentos que toman decisiones en la empresa estén alineados en una posición que permita definir estrategias y objetivos, todos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

Así pues, se debe asumir como un indicador de gran importancia porque considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. En otras palabras, se fundamenta en que los recursos empleados por la organización produzcan una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así, aun teniendo utilidad se estaría más bien destruyendo valor en la organización.

E.V.A. = Utilidad Oper. Desp. de Imptos - Costo de K (Activos operat.)

- **Rentabilidad.** Dado que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados, es de vital importancia como indicador del modelo del BSC pues mide el rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en una inversión.
- **Liquidez.** Permite analizar uno de los elementos fundamentales en el propósito de maximizar la riqueza y valor de cualquier organización, en razón a la necesidad de contar con la liquidez suficiente que asegure la sostenibilidad y permanencia de la misma. Por ello, mientras mayor sea el activo corriente con respecto al pasivo corriente, la empresa tendrá más holgura para el pago de sus deudas; pero resultados muy altos pueden ser perjudiciales al denotar la existencia de activos corrientes que no están siendo colocados y administrados en debida forma. Se obtiene dividiendo el Activo Corriente entre el Pasivo Corriente, permitiendo observar en términos porcentuales, el activo corriente que se posee, por cada peso de pasivo que tiene a Corto plazo.
- **Nivel de endeudamiento.** Representa el nivel o la relación entre los recursos adeudados a terceros, frente a los recursos poseídos, es decir, los activos. Tenga en cuenta que ningún acreedor o prestamista estaría dispuesto a aportar fondos sin la seguridad y garantía que proporciona el capital propio, el apalancamiento supone la utilización de una determinada parte del capital como base de endeudamiento. Se calcula dividiendo el Pasivo Total de la organización sobre el Total de Activos que posee.

5.8.2. Perspectiva del cliente.

- **Satisfacción de los usuarios.** La principal fuente de ingreso proviene de los clientes, es por esta razón que es muy importante que estos se encuentren

satisfechos con el servicio que se les está prestando. El grado de satisfacción de los usuarios le permite a la empresa responder ante las amenazas del mercado y a partir de esto mejorar sus procesos y ser cada vez mejor. Satisfacción de los usuarios= promedio de calificación de usuarios encuestados.

- **Satisfacción de los empleados.** Teniendo en cuenta que el talento humano es la razón de excelencia de la organización y forma a la vez su capital intelectual, este indicador se hace imprescindible en la elaboración del modelo BSC, se calcula teniendo en cuenta las calificaciones de las encuestas de desempeño o evaluación por competencias.

Satisfacción de empleados = promedio de calificación de empleados encuestados (según encuesta).

5.8.3. Perspectivas de procesos internos.

- **Disminución en el tiempo de respuesta.** Entrelazando este indicador con la satisfacción de los usuarios, resulta de gran importancia ser cada vez más eficaces.
- **Capacitación del personal.** Para poder capacitarlos primero hay que identificar donde hay necesidad de formación; a través de las evaluaciones de competencias se identifican el déficit que afectan o pueden afectar el desarrollo actual o el futuro de la actividad laboral de los miembros de la organización.

Capacitación del personal= número de empleados capacitados en la empresa entre el total de empleados.

5.8.4. Perspectiva de formación y crecimiento.

- **Inversión en tecnología.** Este indicador es indispensable para una organización en la actualidad, ya que nos estamos moviendo en la era de la tecnología y es vital para el logro de los objetivos de la organización. Podemos saber cuánto se está invirtiendo en tecnología teniendo en cuenta el presupuesto total.

Inversión en tecnología = total inversión en tecnología/presupuesto aprobado.

- **Evaluación del clima organizacional.** El conocimiento del clima organizacional ofrece retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, inducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores, como en la estructura organizacional o en uno o más subsistemas que lo componen. El clima organizacional condiciona los niveles de motivación laboral y la productividad, entre otros.
- **Innovación en los procesos.** En una empresa siempre se debe manejar información actualizada, al igual utilizar nuevas herramientas, procedimientos y técnicas en la labor diaria sin interferir con los estándares institucionales. Los trabajadores deben tener fácil adaptación a las innovaciones, asimilándolas como un reto y no como una amenaza a su estabilidad o a los procesos; con el fin de aumentar su efectividad y la del equipo de trabajo. Innovación en procesos = Número de procesos mejorados.

5.9. PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN

Se presenta un plan para la implementación del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Este plan de implementación debe incorporar los siguientes aspectos:

- Crear interés respecto al CMI en todos los niveles de Mendoza Master.
- Proveer educación sobre los conceptos claves del CMI a todas las audiencias.
- Generar compromiso de las personas claves del proyecto.
- Fomentar la participación en el proceso.
- Generar entusiasmo por el Cuadro de Mando Integral.
- Asegurar que los resultados de los equipos de trabajo se diseminen rápida y efectivamente.

En líneas generales se plantea el siguiente plan para la implementación del Cuadro de Mando Integral Corporativo de Mendoza Master:

- La fase inicial, dirigida a quienes no han participado todavía en el proceso de creación del Cuadro de Mando, consistirá en una campaña de expectativa, para generar el interés de estos trabajadores. Los mensajes serán originados desde la alta dirección. Esta fase durará dos semanas, con un volumen de información incremental.
- La segunda fase consiste en una reunión con todo el personal administrativo y la alta dirección, en donde presentará el proyecto a todos los trabajadores administrativos relacionados con el modelo.

- De ahí en adelante, se hará trabajo de seguimiento. En este momento, es recomendable que cada uno de los miembros de Mendoza Master esté trabajando con un cuadro de Mando Personal. Adicionalmente, se deben hacer encuestas personales con los distintos funcionarios, para analizar casos particulares y aclarar dudas, temores e inquietudes que se puedan presentar por causa del nuevo método de control de gestión.

5.10. CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

El control de la gestión permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones al tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. La revisión del plan de la empresa implicará un monitoreo mensual y una evaluación anual. Cabe señalar que los directivos de Mendoza Master deben estar atentos a cualquier cambio que se produzca en el entorno ya que es una industria muy cambiante, para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto. Cualquier alteración debe ser incorporada en el plan para así cumplir con éxito el objetivo planteado.

6. CONCEPTUALIZACION DEL MAPA ESTRATEGICO

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATEGIC A	RESPONSAB LE
-------------------------	-----------	------	----------	-------------------------------	-----------------

6.1. INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Capacitación de personal	Número de empleados capacitados Vs número empleados	Enero 2011– enero 2012	Haciendo énfasis en las áreas operativas con mayores deficiencias	Plan de capacitación	Gerente general
Alcanzar sentido de pertenencia	participación actual de los funcionarios Vs participación post-programa de estimulación y motivación de los funcionarios	Enero 2011 – Junio 2011	Dando a conocer la Misión, Visión y Valores, intercambiando ideas al respecto que permitan la participación del funcionario	Programa “Estimulación y motivación para los funcionarios”	Gerente general y Asistente administrativa
Trabajo en equipo	Efectividad actual Vs Efectividad futura	Enero 2011–Junio 2011	Transmitiendo los valores de la Empresa	Programa “Estimulación y motivación para los funcionarios”	Gerente general y Asistente administrativa
Mejora en la comunicación interna	Productividad operativa actual Vs. Productividad futura	Enero 2011 – Junio 2011	Transmitiendo la información y descentralizando la misma	Implementación de sistemas de información	Gerente general
Ampliación de tecnología	Numero de maquinaria adquirida con nueva tecnología Vs. Total maquinaria	Enero 2011 – Enero 2012	Identificar las exigencias y necesidades del mercado	Proyecto de inversión	Gerente general

6.2. PROCESOS INTERNO

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
Definición y Estandarización de procesos	Numero de procesos definidos Vs. Numero de	Enero 2011– Junio	Identificar y coordinar cada uno de los procesos	Manual de procesos	Jefe de producción

	Procesos existentes	2011	existentes		
Mejora de eficiencia operativa	Numero de rechazos Vs. Servicios prestados	Enero 2011 – Enero 2012	Evitando procesos innecesarios, cumpliendo plazos de entregas y comprometiendo al personal	Plan de mejoramiento continuo	Jefe de producción
Mejora de sistemas de información interna	Numero de sistemas de información implementados	Enero 2011 – Enero 2012	Transmitiendo la información y descentralizando la misma	Implementación de sistemas de información	Gerente general
Diseño de productos innovadores	Numero de nuevos productos lanzados al mercado Vs. Productos actuales	Enero 2011 – Enero 2012	Realizar estudio de mercadeo para ir acorde a las necesidades de los Clientes	Programa de Investigación y Desarrollo	Gerente general y Jefe comercial
Excelencia en prestación de servicios	Numero Clientes satisfechos Vs. Número de clientes insatisfechos	Enero 2011 – Enero 2012	Capacitación en Servicio al Cliente	Plan de capacitación en servicio al cliente	Jefe comercial

6.3. CLIENTES

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
Mayor satisfacción por parte de los	Número de quejas y reclamos	Enero 2011 – Junio	Cumplir las expectativas	Plan de implementación de nuevas	Jefe Comercial

Clientes	actuales Vs. Número de quejas y reclamos en periodos anteriores	2011	generadas	estrategias	
Percibir mejoras en tiempos de entrega	Número de trabajos realizados y entregados a tiempo Vs. Número de trabajos realizados en la Empresa	Enero 2011– Enero 2012	Coordinar cada proceso de tal manera que se conozca el tiempo requerido para cada uno de estos	Plan de mejoramiento continuo	Jefe de Producción
Mayor respaldo y lealtad ante la competencia	Número de Clientes fieles Vs usuarios del sector	Enero 2011 – Enero 2012	Cumplir las expectativas en cuanto a calidad, precio y atención	Plan de implementación de nuevas estrategias	Jefe Comercial
Percibir precios bajos	Incremento en el porcentaje de ventas Vs Ventas realizadas en periodos anteriores	Enero 2011– Enero 2012	Mejora de la eficiencia operativa de procesos	Plan de mejoramiento continuo	Gerente General y Jefe Comercial
Reconocimiento de productos y servicios diferenciados	Numero de productos innovados Vs. Numero de productos existentes	Enero 2011– Enero 2012	Realizar estudio de mercadeo para ir acorde a las necesidades de los Clientes	Programa de Investigación y Desarrollo	Gerente general y Jefe comercial
Generar valor agregado	Numero de productos con valor agregado Vs numero de productos existentes	Enero 2011 – Enero 2012	Implementando nuevas estrategias de comercialización	Plan de implementación de nuevas estrategias	Gerente general y Jefe comercial
Atracción de clientes nuevos	Clientes actuales Vs clientes	Enero 2011 – Enero	Creando publicidad y promociones de venta. Clientes	Plan de Marketing	Gerente general y Jefe de comercial

	antiguos	2012	referenciados		
Adecuar imagen de las instalaciones físicas de la empresa	Visitas de usuarios en la actualidad Vs visitas de usuarios en periodos anteriores	Junio 2011 – Diciembre 2012	Exhibiendo los productos, de tal manera que incentiven la llegada del usuario	Plan de diseño físico	Gerente general y jefe comercial
Fidelización de clientes	Numero de compras repetitivas por cliente	Enero 2011 – Enero 2012	Otorgando privilegios en precios, servicios, valores agregados y afianzando relaciones.	Programa de Fidelización	Gerente general y jefe comercial
Crear alianzas estratégicas	Numero de alianzas actuales Vs. Numero de alianzas anteriores	Enero 2011– Enero 2013	Teniendo objetivos comunes con empresas del mismo gremio o proveedores	Plan choque contra competencia	Gerente general y jefe comercial
Afianzar relaciones con Clientes	Numero de relaciones afianzadas Vs. Número de Clientes	Enero 2011 – Enero 2012	Otorgando privilegios en precios, servicios, valores agregados, interesándonos por las exigencias personales y vivencias de los Clientes.	Programa de	

6.4. FINANCIERO

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
O					

Incrementar la participación en el mercado	% incremento en la participación del mercado actual Vs. Participación en el mercado en periodos anteriores	Enero 2011 – Enero 2013	Establecer nuevas estrategias de ventas	Plan de implementación de nuevas estrategias y plan de marketing	Gerente general y Jefe comercial
Generar crecimiento económico	% incremento en la rentabilidad de la empresa Vs. Rentabilidad de la empresa en periodos anteriores	Enero 2011 – Enero 2014	Implementando un plan basado en la creación de valor para el accionista	Plan financiero	Gerente general y Jefe comercial

7. RECOMENDACIONES GENERALES PARA UNA MEJOR OPERACIONALIZACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO

- Promover la participación y la valoración de las opiniones, sugerencias o recomendaciones que frente a una situación específica aporte el trabajador, motivando al personal empleado a participar en la toma de decisiones de Mendoza Master.
- Aprovechar el apoyo que brinda el gobierno para capacitación y asesoría a directivos y empleados, a través de entidades como el SENA.
- Investigar las expectativas tanto de los trabajadores como de los clientes, identificando para ello lo que es significativo en la configuración del trabajo o el servicio recibido, puesto que este sólo tiene valor si ellos lo consideran importante y si corresponde a lo esperado.
- Establecer relación directa con los Clientes, a fin de conocer datos personales y de esta manera ofrecer sistemas de incentivos por sus compras.
- Establecer índices de impacto causados en la motivación de los trabajadores por los programas impartidos en el área de capacitaciones o bienestar a través del seguimiento y calificación del desempeño de los empleados.
- Concientizar a todos y cada uno de los colaboradores de la organización, empezando por los altos mandos de los beneficios que se pueden obtener con la implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard, y comprometer de igual forma a todos los involucrados con el desarrollo y mejoramiento continuo del modelo para poder así obtener los resultados esperados.
- La motivación a los empleados debe ser encaminada por los directivos a cerca de la importancia de este Sistema Integral de Medición de Gestión para la organización.

- Se debe llevar un control oportuno y actualización del mismo para asegurar la confiabilidad y validez del modelo, ya que el BSC manejará una cantidad de información determinante y de gran importancia para lograr los objetivos y las metas estratégicas.
- De igual forma se debe capacitar al personal administrativo y demás relacionado directamente con el modelo a cerca de lo que es la herramienta, las bondades y beneficios que ofrece a la organización, las ventajas con las que se tienen al contar con este Sistema de Medición de Gestión y las barreras que se pueden vencer con este proceso.
- Realizar una variedad de programas de capacitación a través de una mejor coordinación entre las áreas de planeación y finanzas. En esto es importante la implementación de un moderno sistema de información sobre rendimiento laboral que contribuya a un mejor conocimiento interno de la calidad del trabajador que se requiere en Mendoza Master.
- Realizar un panel de trabajadores y clientes para opinar acerca de la calidad del producto y servicio y así, efectuar modificaciones o innovaciones tanto en los ambientes de trabajo como en los servicios. El uso continuo de esta metodología ofrecerá a esta organización la oportunidad de anticiparse a algunos problemas, corrigiéndolos incluso antes de que se puedan presentar.
- Combinar el modelo de gestión BSC con excelentes técnicas de motivación que se ajusten al criterio de que los empleados constituyen el recurso más importante de la compañía, por lo que se deben hacer esfuerzos por motivar e incentivar a su personal a través de la gratificación, dándole todo el reconocimiento a los empleados cuando cumplen óptimamente con los requerimientos del cargo.

- Gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos que la integran con el desarrollo de la comunidad, para que en esta empresa el trabajo implique un alto grado de responsabilidad social y ofrezca grandes satisfacciones.
- Implementar un programa de seguridad industrial que comprenda el diseño de planta y puestos de trabajo para llevar a cabo un mejor aprovechamiento de los espacios y reducir los problemas de salud ocupacional.
- En cuanto a la tecnología, se debe procurar la completa automatización de los procesos y actividades en beneficio de los trabajadores, para lo cual es pertinente aplicar herramientas, equipos y computadoras a las actividades de rutina que demandan gran cantidad de tiempo a fin de que los empleados puedan dedicarse a otras actividades de mayor provecho.
- Negociar con los proveedores para disminuir los costos del servicio prestado, de tal manera que una mayor proporción de la comunidad pueda acceder a los servicios.
- Hacer énfasis en el buen uso de insumos para reducir costos y precios.
- Capacitar a los directivos en aspectos Sociales y administrativos que les permitan visualizar la importancia que tiene la comunidad y los trabajadores en el desarrollo económico y social.
- Promover un fondo presupuestal en la empresa para apoyar programas de desarrollo para la comunidad.

- Incluir en la nomina y estructura organizacional un promotor de ventas, quien ofrecerá los servicios y productos en los diferentes establecimientos y proyectos de la ciudad, a fin de ofrecer mayor comodidad a los clientes, incrementar el porcentaje de ventas y obtener mayor participación en el mercado.
- Identificar empresas del mismo gremio o proveedores con objetivos similares a los de Mendoza Master., con quien sea posible realizar alianzas estratégicas para crear acciones de choque contra las posibilidades del TLC.
- Estar al tanto del alza o baja de tasas de intereses bancarios con el fin de aprovechar la accesibilidad a créditos y de esta manera invertir en tecnología y maquinaria especializada.
- Crear planes de investigación y desarrollo, marketing, mejoramiento continuo, de diseño físico y financiero, con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno y obtener mayores rendimientos.
- Crear el manual de funciones y procedimientos con el fin de definir y estandarizar los procesos en la empresa, así mismo se lograra fundar responsabilidad entre los funcionarios; de esta manera lograr eficiencia en los procesos y la empresa en general.

CONCLUSIONES

- El manejo administrativo de Mendoza Master se ha caracterizado por no obtener el máximo provecho a los recursos humanos y potencialidades de que puede disponer. El escaso nivel de organización empresarial sumado al bajo perfil administrativo detectado en los directivos, caracterizado por el empirismo administrativo y la improvisación son un factor de atraso para competir en este sector.
- La planificación estratégica basada en el modelo de Balanced ScoreCard es necesaria en Mendoza Master asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Será inútil esta planificación si la dirección de la empresa no lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en el negocio.
- Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general de la empresa objeto de estudio ya quería hacer.
- El plan estratégico diseñado en función del Balanced ScoreCard especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, visión, objetivos, valores, estrategias y plan estratégico.
- Actualmente Mendoza Master se ve enfrentada a grandes desafíos. La mayor competencia de los mercados y el cambiante entorno local y nacional obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.
- Se resalta como aspecto negativo del balance interno el hecho de que la toma de decisiones de los asuntos primordiales y políticas de Mendoza Master siguen en manos de la dirección, representada por el gerente, por lo que no

existe una participación directa de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones.

- Como puntos más negativos del balance interno de la empresa se tiene que no dispone de indicadores de gestión que orienten su direccionamiento estratégico y tampoco lleva un proceso sistemático de recolección de información que apoye la toma de decisiones gerenciales.
- La remuneración del trabajo tampoco tiene un buen resultado en el balance interno, pues los trabajadores creen que no ha crecido en mayor proporción con respecto a la mayor cantidad de trabajo en los últimos años.
- Se destaca que con la implantación de programas de capacitación se promovería un mejoramiento organizacional y reforzamiento de valores orientados a crear una cultura de servicio que además debe ser ampliada gradualmente a todos los trabajadores, según el área de trabajo de cada uno.
- Aunque se han mantenido y enriquecido a lo largo de su fundación principios centrados en el respeto por los valores humanos, la calidad en el trabajo y el liderazgo, estos no han derivado en un mejoramiento de las condiciones de remuneración e incentivos laborales, generando actitudes en los empleados que no van acordes con la eficiencia y competitividad para garantizar un buen servicio al público.
- El estudio pudo establecer que Mendoza Master debe iniciar su cambio a las nuevas condiciones de gestión interna basada en el BSC alterando no solo sus estructuras administrativas y gerenciales sino por encima de estas, la cultura y los valores organizacionales al interior de la entidad para facilitar un mejor balance interno.

- La empresa Mendoza Master debe reaccionar con un proyecto de cambio con base en la planeación estratégica del BSC propuesta, que busque competir con eficiencia en el cambiante sector donde se desempeña. Este proyecto permitirá formar directivos y empleados más íntegros y preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales.

BIBLIOGRAFIA

- DAVID R., Fred. “Conceptos de Administración Estratégica”. Quinta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. 1997. P. 19.
- DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis. P. 7.
- EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1.998. P.4.
- HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. P. 8.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. 3R Editores. P.334, 337
- SERNA, Humberto. Gestión Estratégica, auditoria organizacional. Una guía para el diagnostico estratégico. Santa Fe de Bogota. Universidad de los Andes, facultad de Administración, 1992. P. 2.
- MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. TM Editores. Santafé de Bogotá, 1.993. P. 101.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. Tercera edición. Santafé de Bogotá: TM Editores. P. 4.
- PORTER, Michael E. ¿Qué es estrategia? En: Revista Clase Empresarial. Marzo de 1.997. P. 81.

- PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999. P. 77.
- PORTER, Michael. Estrategia y ventaja Competitiva. Barcelona. Deusto, 2006
- TERRY, George R. Principios de administración. Sexta impresión. México: Editorial Continental, 1982, p. 284.
- [www.http://es.wikipedia.org/wiki/An/Porter de las 5 fuerzas.](http://es.wikipedia.org/wiki/An/Porter_de_las_5_fuerzas)
- www.tablerodecomandos.com.ar
- <http://www.gestiopolis.com/economia/>
- http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php

ANEXOS

**FORMATO DE ENTREVISTA APLICADO A LOS DIFERENTES DIRECTIVOS
DE LA EMPRESA MENDOZA MASTER.**

LA EMPRESA Y SU CONTEXTO

1. Reconozca las experiencias más significativas de la evolución de la empresa.
2. Identifique las características más relevantes del entorno cercano en el que está inserta la empresa y que la influyen de manera importante.

GESTIÓN DIRECTIVA Y HORIZONTE EMPRESARIAL

3. ¿Posee la empresa indicadores de gestión, para medir los resultados de su direccionamiento estratégico y el cumplimiento de las metas?
4. ¿Existen mecanismos para la recolección de la información que contemplen la periodicidad, el área o los responsables de hacerlo y la forma de analizar los datos de los indicadores presentados?
5. ¿Qué acciones ha realizado la empresa basadas en hechos y datos concretos, teniendo en cuenta indicadores de producción, ventas, eficiencia, calidad, etc.
6. ¿En qué aspectos de la vida institucional se refleja el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos definidos en la empresa, si es que los tiene?
7. ¿En qué aspectos del direccionamiento estratégico y del día a día de la empresa se refleja el cumplimiento de normas y políticas sobre calidad?
¿Existen principios y valores institucionales que promueven la cultura institucional deseada y se reflejan en las prácticas y costumbres del día a día?
8. Revisar si la estructura orgánica responde a los procesos más importantes de la empresa y facilita la toma de decisiones, la delegación, la participación y la

distribución equitativa de responsabilidades para el logro de los objetivos institucionales.

9. ¿En qué aspectos se hace visible el mejoramiento del clima institucional? Tener en cuenta variables como motivación, estilo de dirección, toma de decisiones, liderazgo colectivo, trabajo en equipo, entre otras.
10. Revisar si el equipo gerencial está estructurado, se reúne periódicamente y cumple un papel de liderazgo que es reconocido y valorado por todos.
11. Constatar evidencias sobre la preparación de agendas, la conducción organizada de las mismas, el cumplimiento de los objetivos esperados y la toma de decisiones pertinentes. Mirar si existen actas de reuniones.
12. Constate cómo la empresa asegura que los nuevos trabajadores conozcan y se apropien de su filosofía, el direccionamiento estratégico y las formas de trabajo.
13. ¿Cuáles son los mecanismos enfocados a conocer y satisfacer las necesidades tanto de los clientes como de los trabajadores?
14. ¿En qué aspectos se concreta y se hace visible el direccionamiento estratégico de la empresa? ¿Cuáles indicadores ha definido la empresa para hacer seguimiento al direccionamiento estratégico y cómo se realiza su monitoreo?
15. ¿Qué información e indicadores de calidad ha utilizado la empresa para tomar las decisiones relacionadas con el mejoramiento continuo?
16. ¿Cuáles son las principales estrategias utilizadas por la empresa y sus resultados, para evaluar su equipo administrativo y operativo?

17. ¿Cuáles son las principales estrategias para construir alianzas y, en general, para hacer realidad su planeación estratégica?

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

18. ¿Qué procesos y procedimientos están estandarizados? ¿Qué avances ha realizado la empresa gracias a sus esfuerzos organizativos en levantamiento y estandarización de procesos?

19. ¿Cómo se establecen las prioridades de inversión en relación con el direccionamiento estratégico y el plan operativo anual de la empresa? ¿Cómo se puede considerar la gestión financiera de la empresa?

20. ¿Qué fortalezas y aspectos a mejorar caracterizan los trabajadores, directivos y el personal administrativo?

21. Señale la forma cómo en la empresa opera para la ejecución de recursos: criterios, procedimientos para la contratación y definición de gastos, aseguramiento del manejo transparente de recursos. ¿Qué aspectos resultan sobresalientes, positiva o negativamente, del manejo de los recursos?

22. ¿Cómo se percibe la actualización y el manejo de recursos productivos? Cómo se asegura su cuidado, seguridad y uso óptimo?

23. ¿Qué estrategias tiene para involucrar a todas las personas en el desarrollo del sentido de pertenencia y de conservación de la empresa?

24. Indique el procedimiento de manejo de información implementado por la empresa que asegura su fácil acceso y rápida consulta.

25. Analice si la asignación de recursos corresponde con las necesidades del plan de producción.
26. De los trabajadores que actualmente posee la empresa relacione el porcentaje de: áreas de formación académica y años de antigüedad en la empresa. Analice y presente cómo influye esta situación en el desempeño de la empresa.
27. ¿La empresa ha definido criterios, contenidos y procedimientos para realizar los procesos de inducción del personal administrativo y operativo?
28. ¿Qué fortalezas y aspectos a mejorar caracterizan los trabajadores, los directivos y el personal administrativo?
29. ¿Cómo y con qué frecuencia la empresa determina y satisface las necesidades de capacitación de los distintos miembros que hacen parte del personal?
¿Existe un plan de capacitación?
30. Presente el porcentaje anual de los ingresos que la empresa ha invertido durante los últimos cuatro años en capacitación e investigación. Indique el número de horas de capacitación por trabajador y cobertura del programa de capacitación. Explique el impacto de esta inversión en el mejoramiento empresarial.
31. Analizar el comportamiento histórico del ausentismo e identificar factores asociados.

32. ¿Cómo se evidencia la participación de los trabajadores en el mejoramiento continuo de la institución?
33. ¿Qué programas y acciones se implementan hacia la comunidad interna y externa, precisando nombre, objetivo, responsables, beneficiarios y principales actividades implicadas? ¿Se tienen evidencias de sus resultados?
34. Establezca evidencias de la aplicación de manual de funciones y procedimientos.
35. Describa los mecanismos que la empresa emplea para conocer las necesidades, intereses y expectativas de los clientes. Indique con qué frecuencia los aplica y cómo se analiza la información recolectada.
36. Identifique la metodología adoptada por la empresa para la resolución de conflictos en los distintos departamentos, tendiente a generar habilidades personales para enfrentarlos adecuadamente.
37. ¿Qué logros se han alcanzado en la gestión del cliente, relacionados con el aumento del sentido de lealtad? ¿Hay indicadores para medirlo?

PREGUNTAS INTEGRADORAS DE LAS GESTIONES

38. ¿Cómo se afecta, positiva y negativamente, la gestión productiva por la gestión administrativa? En otros términos, ¿qué modelos mentales, procesos y prácticas de la gestión administrativa deben ser revisados para lograr un mejor apoyo a la gestión productiva?
39. ¿Cómo se afecta, positiva y negativamente, la gestión con el cliente por la gestión gerencial de la empresa? En otros términos, ¿qué modelos mentales,

procesos y prácticas de la gestión gerencial deben ser revisados para lograr un mejor apoyo a la gestión con la clientela?