



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ELECTRO  
ANDRADE DE LA CIUDAD DE TULUÁ CON UN HORIZONTE DE TIEMPO AL  
2015**

**ALEJANDRO ANDRADE GALLEGO  
FRANCISCO JAVIER TREJOS VICTORIA**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ  
2012**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ELECTRO  
ANDRADE DE LA CIUDAD DE TULUÁ CON UN HORIZONTE DE TIEMPO AL  
2015**

**ALEJANDRO ANDRADE GALLEGO  
FRANCISCO JAVIER TREJOS VICTORIA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al Título de  
Administrador de Empresas**

**Directora:  
MG. SANDRA LUCIA AGUIRRE FRANCO**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ 2012**

**Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Unidad Central del Valle del Cauca para optar por el título de Administrador de Empresas.**

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Tuluà, 6 de marzo de 2012**

Hoy llego al final de una etapa y agradezco a Dios por bendecirme y disponerme para lograr alcanzar uno más de mis sueños.

Doy gracias a mi familia por estar presentes en cada uno de los momentos significativos de mi vida, a mi padre por ser mi ejemplo y mi modelo a seguir, por su empuje y dedicación; a mi madre por su bendición y por estar siempre a mi lado como la mejor; a mi hermana por su complicidad y alegría.

Gracias a los profesores y grupo administrativo de la Unidad Central del Valle del Cauca, a mis amigos y a todos aquellos que hoy hacen parte de esta gran celebración.

Mil gracias

***ALEJANDRO ANDRADE***

Este es el final de una etapa más de mi vida, etapa en la que mis sueños profesionales empiezan a consolidarse y a convertirse en una realidad cada vez más cercana.

Gracias Dios por darme la vida y la salud para salir adelante, gracias por permitirme llegar y cumplir uno más de mis sueños.

Gracias a mi familia por ser mi guía y mi horizonte, a mis padres por entregarme las herramientas que hoy me permiten un crecimiento personal y profesional.

Gracias a los profesores y directivas de la universidad por su acompañamiento y su orientación en el proceso de formación profesional.

Gracias a mis amigos y a todas aquellas personas que hoy junto a mi sonrían y festejan por el deber cumplido.

***FRANCISCO JAVIER TREJOS***

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a la facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables de la Unidad Central del Valle del Cauca, al programa de Administración de Empresas, en cabeza de su Decano Ing. Gustavo Adolfo Salazar; a todo su cuerpo de docentes y cuerpo administrativo.

A nuestra directora de Tesis, MBA. Sandra Aguirre, gracias por su tiempo y dedicación, por sus observaciones, por su empeño y por las energías puestas en el proyecto a fin de entregar un producto de calidad que nos lleven a culminar nuestros estudios profesionales.

### ***GRUPO DE INVESTIGACIÓN***

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	22
1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA ELECTROANDRADE DE LA CIUDAD DE TULUA CON UN HORIZONTE DE TIEMPO AL 2015	24
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	24
1.1.1 Situación Actual	24
1.2 Formulación del Problema	25
1.2.1 Sistematización del Problema	26
1.3 JUSTIFICACION	26
1.3.1 Justificación Teórica	26
1.3.2 Justificación Metodológica	26
1.3.3 Justificación Práctica	26
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	27
1.4.1 Objetivo General	27
1.4.2 Objetivos Específicos	27
1.5 MARCO TEORICO	27
1.6 MARCO CONCEPTUAL	33
1.7 MARCO METODOLÓGICO	36
1.7.1 Tipo de Investigación	36
1.7.2 Método de Investigación	37
1.8 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION	37
1.8.1 Fuentes primarias	37
1.8.2 Fuentes Secundarias	37
2 RECONOCIMIENTO ESTRATATEGICO DE LA EMPRESA	38
2.1 BREVE RESEÑA HISTORICA	38
2.2 TRAYECTORIA DE LA EMPRESA	38
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	39
2.3.1 Estructura Organizacional	41
2.4 IDENTIFICACION DE LAS ÁREAS DE MAYOR IMPACTO PARA EL PLAN ESTRATEGICO	48
3 FORMULACION DE LOS INDICADORES DE GESTION PARA LA EMPRESA ELECTRO ANDRADE	50
3.1 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL AREA DE MERCADEO	51
3.1.1 Indicador de Mercado: Estudio de Mercado	51
3.1.2 Indicador de Mercadeo: Identificación de productos	51
3.1.3 Indicador de Mercado: Identificación de Precio de los Productos	54
3.1.4 Indicador de Mercado: Identificación Canales de Distribución	57



	pág.
3.2 INDICADORES DE GESTION PARA EL AREA DE PRODUCCIÓN	59
3.2.1 Indicador de Producción Rentabilidad	61
3.2.2 Indicador de Producción: Productividad	61
3.2.3 Indicador de Producción: Productividad	62
3.2.4 Indicador de producción: Calidad	63
3.2.5 indicador de producción: Productividad	63
3.2.6 Indicador de Producción: Eficacia en la entrega de requerimientos	65
3.2.7 Indicador de producción: Oportunidad en la entrega	66
3.2.8 Indicador de producción: Devolución de facturas para anulación por cierre contable	68
3.3 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	68
3.3.1 indicador de Recursos humanos: Liquidación de Nomina	68
3.3.2 Indicador de Recursos Humanos: Eficacia de salud Ocupacional y Seguridad Industrial	69
4DIAGNOSTICOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA ELECTRO ANDRADE QUE EXIGE UN PLAN ESTRATEGICO	71
4.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	71
4.1.1 Análisis Interno (Perfil de Capacidad Interna) PCI	71
4.1.2 Análisis Externo (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio: POAM)	82
4.2 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.	88
4.3 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA, LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN ELECTRO ANDRADE	88
4.4 ANÁLISIS DOFA	90
4. 4.1 Elaboración de la hoja de trabajo DOFA	90
4.4.2 Selección de factores clave de éxito (EFE)	91
4.4.3 Realización de la matriz DOFA	91
4.5 Direccionamiento Estratégico	93
4.5.1 Formulación de la visión corporativa	93
4.5.2 Formulación de la misión corporativa	93
4.5.3 Formulación de valores corporativos	93
4.5.4 Formulación de los objetivos corporativos	94
4.5.5 Definición de las Estrategias	94
4.5.6 Presupuestación Estratégica	97
4.5.7 Conclusiones a partir del Analisis	98
5 CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURAS FISICAS Y TECNOLÓGICAS, QUE TIENE ELECTROANDRADE	99

	pág.
5.1 PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO ELECTRO ANDRADE	113
6 CONCLUSIONES	119
7 RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFIA	121
ANEXOS	122

## LISTA DE TABLAS

		pág.
Tabla 1	Análisis de la situación actual en Almacén Electro Andrade	24
Tabla 2	Línea de Sillas: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes	52
Tabla 3	Línea de Escritorios: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes	52
Tabla 4	Línea de Divisiones Modulares: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes	53
Tabla 5	Línea de Archivadores y Folderamas: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes	53
Tabla 6	Línea de Sillas Interlocutoras: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes	54
Tabla 7	Línea de Sillas Reclinomatic: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes	54
Tabla 8	Línea de Sillas: Precio de Ventas/Precio de Producción	55
Tabla 9	Línea de Escritorios: Precio de Ventas/Precio de Producción	55
Tabla 10	Línea de Divisiones Modulares: Precio de Ventas/Precio de Producción	56
Tabla 11	Línea de Archivadores y Folderamas: Precio de Ventas/Precio de Producción	56
Tabla 12	Línea de Sillas Interlocutoras: Precio de Ventas/Precio de Producción	56
Tabla 13	Línea de Silla Reclinomatic: Precio de Ventas/Precio de producción	57
Tabla 14	Línea Sillas: Ventas Directas/Ventas totales	57
Tabla 15	Línea Escritorios: Ventas Directas/Ventas Totales	58

		pág.
Tabla 16	Línea de Divisiones Modulares: Ventas Directas/Ventas Totales	58
Tabla 17	Línea de Archivadores y Folderamas: Ventas Directas/Ventas Totales	58
Tabla 18	Línea de Sillas Interlocutoras: Ventas Directas/Ventas Totales	58
Tabla 19	Línea de Silla Reclinomatic: Ventas Directas/Ventas Totales	59
Tabla 20	Ventas Directas/Ventas Totales	59
Tabla 21	Línea de Sillas: Margen de Ventas/Total de ventas	59
Tabla 22	Línea Escritorios: Margen de Ventas/Total de ventas	60
Tabla 23	Línea Divisiones Modulares: Margen de Ventas/Total de ventas	60
Tabla 24	Línea Archivadores y Folderamas: Margen de Ventas/Total de ventas	60
Tabla 25	Línea de Sillas Interlocutoras: Margen de Ventas/Total de ventas	60
Tabla 26	Línea de Silla Reclinomatic: Margen de Ventas/Total de ventas	61
Tabla 27	Línea de Sillas: Producción/horas hombre trabajadas	61
Tabla 28	Línea de Escritorios: Producción/horas hombre trabajadas	62
Tabla 29	Línea Divisiones Modulares: Producción/horas hombre trabajadas	62
Tabla 30	Línea de Sillas: producción/horas maquina	62
Tabla 31	Línea de Escritorios: producción/horas maquina	63
Tabla 32	Línea de Divisiones Modulares: producción/horas maquina	63
Tabla 33	Línea de Sillas: producción/ consumo	64

	pág.	
Tabla 34	Línea de Escritorios: producción/ consumo	64
Tabla 35	Línea de Divisiones Modulares	64
Tabla 36	Línea de Archivadores y Folderamas	64
Tabla 37	Línea de Sillas Interlocutoras	64
Tabla 38	Línea de Silla Reclinomatic	65
Tabla 39	Línea de Sillas: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados	65
Tabla 40	Línea de Escritorios: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados	65
Tabla 41	Línea de Divisiones Modulares: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados	65
Tabla 42	Línea de Archivadores y Folderamas: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados	66
Tabla 43	Línea de Sillas Interlocutoras: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados	66
Tabla 44	Línea de Sillas Interlocutoras: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados	66
Tabla 45	Línea de Sillas: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real *100	67
Tabla 46	Línea de Escritorios: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real *100	67
Tabla 47	Línea de Divisiones Modulares: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real *100	67
Tabla 48	Línea de Archivadores y Folderamas: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real *100	67

		pág.
Tabla 49	Línea de Sillas Interlocutoras: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real *100	68
Tabla 50	Línea de Sillas Reclinomatic: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real *100	68
Tabla 51	Estructura De Personal En Electro Andrade	69
Tabla 52	PCI- Capacidad Directiva	72
Tabla 53	Ponderación de Fortalezas Identificadas en la Capacidad Directiva	73
Tabla 54	Ponderación de Debilidades Identificadas en la Capacidad Directiva	73
Tabla 55	PCI - Capacidad Tecnológica	74
Tabla 56	Ponderación de Fortalezas Identificadas en la Capacidad Tecnológica	75
Tabla 57	Ponderación de Debilidades Identificadas en la Capacidad Tecnológica	76
Tabla 58	PCI - Capacidad Competitiva	76
Tabla 59	Ponderación de Fortalezas identificadas en la Capacidad Competitiva	78
Tabla 60	Ponderación de Debilidades identificadas en la Capacidad Competitiva	78
Tabla 61	PCI - Capacidad del Recurso Humano	78
Tabla 62	Ponderación de Fortalezas identificadas en la Capacidad del Recurso Humano	80
Tabla 63	Ponderación de Debilidades identificadas en la Capacidad del Recurso Humano	80
Tabla 64	PCI - Capacidad Financiera	80

	pág.	
Tabla 65	Ponderación de Fortalezas identificadas en la Capacidad Financiera	82
Tabla 66	POAM - Factores Económicos	83
Tabla 67	Ponderación de Oportunidades de los Factores Económicos	84
Tabla 68	Ponderación de Amenazas de los Factores Económicos	84
Tabla 69	POAM - Factores Políticos	84
Tabla 70	Ponderación de Oportunidades de los Factores Políticos	85
Tabla 71	Ponderación de las Amenazas de los Factores Políticos	85
Tabla 72	POAM - Factores Sociales	85
Tabla 73	Ponderación de Oportunidades de los Factores Sociales	85
Tabla 74	POAM - Factores Tecnológicos	86
Tabla 75	Ponderación de Oportunidades de los Factores Tecnológicos	86
Tabla 76	Ponderación de las Amenazas de los Factores Tecnológicos	86
Tabla 77	POAM - Factores Geográficos	86
Tabla 78	Ponderación de Oportunidades de los Factores Geográficos	87
Tabla 79	POAM - Factores Competitivos	87
Tabla 80	Ponderación de Oportunidades de los Factores Competitivos	87
Tabla 81	Ponderación de las Amenazas de los Factores Competitivos	88
Tabla 82	Hoja de trabajo análisis DOFA	90
Tabla 83	DOFA Ponderado Matriz de Impacto	91
Tabla 84	Estrategias propuestas a partir del DOFA	92
Tabla 85	Estrategias 1 Y 2.	95

	pág.
Tabla 86	Estrategia 3. 96
Tabla 87	Estrategia 4 97
Tabla 88	Clasificación de los Factores de Riesgo 102
Tabla 89	Panorama de Factores de Riesgo Electro Andrade 103
Tabla 90	Propuesta Plan Estratégico de Electro Andrade 113
Tabla 91	Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Administración 114
Tabla 92	Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Mercadeo Ventas y Servicio 115
Tabla 93	Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Producción 116
Tabla 94	Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Investigación y Desarrollo 117
Tabla 95	Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Sistema de Información Gerencial 118



## LISTA DE FIGURAS

		pág.
Figura 1	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	32
Figura 2	Estructura Organizacional Almacén Electro Andrade	41
Figura 3	Portafolio de productos Almacén Electro Andrade	44
Figura 4	Ruta de la mejora	70
Figura 5	Distribución actual de la empresa Electro Andrade	100
Figura 6	Señalización propuesta en Empresa Electro Andrade	107
Figura 7	Mapa Factores de Riesgo Electro Andrade	108
Figura 8	Mapa Electro Andrade con Señalización	110
Figura 9	Cuadro de convenciones para la señalización propuesta en Electro Andrade	112

## LISTA DE ANEXOS

		pág.
Anexo A	Formatos para encuesta	122
Anexo B	Planilla Integrada Autoliquidación Aportes Electro Andrade	125
Anexo C	Planilla integrada Autoliquidación Aportes: soporte de pago general	126

## GLOSARIO

**ADMINISTRACION:** actividad que consiste en orientar, dirigir y controlar las actividades de grupos de individuos u organizaciones para conseguir un objetivo común.

**AUTORIDAD:** es el poder legítimo que proviene de la posición de una persona en la organización formal.

**CICLO MOTIVACIONAL:** es el proceso de satisfacer una necesidad humana. El organismo permanece en un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad y esto provoca un estado de tensión y desequilibrio, lo que conduce a un comportamiento o acción para satisfacer la necesidad.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo desfavorable (cuando es frío y desagradable).

**COMPENSACIÓN:** es la resolución del ciclo motivacional por medio de la satisfacción de otra necesidad, reduciendo el estado de tensión del individuo.

**COMUNICACIÓN:** es el conjunto de informaciones entre individuos.

**CONTROL:** función administrativa que sigue a la planeación, la organización y la dirección. Sirve para garantizar que los resultados de lo que se planeo, organizo y dirigió se ajustan a los objetivos fijados.

**CONTROL ESTRATEGICO:** Estructuración de Componentes de control que al interrelacionarse entre sí, permiten el Control al cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la entidad pública. Establece las bases necesarias para que el control sea una práctica cotidiana y corriente en la entidad pública; permite controlar la planificación y su acción, hacia la consecución de sus objetivos en forma eficiente y eficaz, con un claro sentido de cumplimiento a la finalidad social del Estado.

**CONTROL DE GESTION:** El control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

**CULTURA:** es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman.

**DELEGACIÓN:** proceso de transferir autoridad y responsabilidad a los niveles inferiores de la jerarquía.

**DESEMPEÑO:** Es el comportamiento del servidor público en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

**DIRECCION:** función administrativa que sigue a la planeación y la organización. Dinamiza y pone en marcha la empresa. Se relaciona con la administración de las personas y la acción. La dirección necesita comunicación, liderazgo y motivación de las personas.

**EFICACIA:** es el criterio institucional que revela capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

**EFFECTIVIDAD:** Es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa.

**EFICIENCIA:** significa hacer las cosas bien y de acuerdo con el método preestablecido. La eficiencia corresponde al 100% del tiempo estándar establecido por el estudio de los tiempos y movimientos

**INDICADOR:** Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

**INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"); proporcionando los medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

**MISION:** definición del que hacer de la entidad. Está determinando en las normas que regulan y se ajusta de acuerdo a las características de cada ente público.

**MOTIVACIÓN:** La motivación puede definirse como la fuerza interior que impulsa a una persona hacia el logro de un objetivo.

**EMPRESA:** organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios. Su objetivo es el lucro.

**ESPECIALIZACIÓN:** es la distribución de diferentes actividades entre personas con el propósito de aumentar el potencial sus capacidades, economizar tiempo,

adquirir habilidades por medio de la capacitación y la práctica y en consecuencia, de aumentar la producción, reduciendo costos y la economía de escala.

**ESTRUCTURA ORGANICA:** Es igual a la estructura organizacional, como se representa en el organigrama.

**MERCADO:** Grupo de compradores y vendedores en contacto suficientemente estrecho para que los intercambios entre ellos afecten las condiciones de compra y venta de los demás. El mercado puede ser local o físico, teórico o no, de encuentro regular entre compradores y vendedores de determinada economía.

**MISION:** definición del que hacer de la entidad. Está determinando en las normas que regulan y se ajusta de acuerdo a las características de cada ente público.

**PERSONAL:** recursos humanos de la empresa.

**POLITICAS:** afirmaciones generales basadas en objetivos globales y planes estratégicos que proporcionan orientación y rumbo a los miembros de la organización.

**SATISFACCION:** significa dar atención a las necesidades humanas.

**TRABAJO:** es toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza con el propósito de satisfacer una necesidad. Se trata de uno de los factores de producción para los economistas, junto con la naturaleza y el capital.

**TOMA DE DECISIONES:** es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas a partir de criterios de decisión, de su ponderación, despliegue de las alternativas, su evaluación.

**VISION:** establece el deber ser de la entidad pública en un horizonte de tiempo, desarrolla la misión del ente e incluye el plan de gobierno de su dirigente, que luego se traduce en el plan de desarrollo de la entidad

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Almacén Electro Andrade, se busca con esto proponer estrategias para el logro de los objetivos mediante la realización de análisis de datos, observación directa, investigación bibliográfica y la realización de entrevistas con las directivas y grupo de colaboradores de la empresa.

Con esta investigación, se lograra entregar herramientas a fin de que los administradores y propietarios de la empresa gestionen de manera óptima sus actividades y de esta manera aprovechen las oportunidades que se le presenten, además de que logren contrarrestar las amenazas y mejoren sus actividades en pro de un mejor posicionamiento, reconocimiento y crecimiento de la misma.

El presente trabajo se desarrolla a partir de siete capítulos, en los cuales se hace el desarrollo y análisis de las evidencias encontradas a través del trabajo de investigación, partiendo de la formulación del problema, consistente en la falta de direccionamiento estratégico en la Empresa Electro Andrade para luego realizar la identificación de las áreas de mayor impacto, para lo cual se realiza un trabajo de observación, entrevistas y evaluación de datos históricos existentes dentro de la organización; luego se establecen los indicadores de gestión aplicables a los procesos desarrollados en la empresa y concentrados de forma tal que se logre realizar una medición y control eficiente sobre las mismas.

Partiendo de la evaluación realizada en los indicadores, se propone a la empresa el desarrollo de actividades de seguimiento y control en las áreas de mayor impacto a fin de lograr un mejor direccionamiento; posteriormente se realiza el diagnostico de la organización partiendo de la utilización de instrumentos de análisis tales como matriz DOFA, PCI POAM, PEYEA y análisis de las cinco fuerzas de PORTER; para esto se establecen los factores a analizar y se evidencia su comportamiento en la empresa, para finalizar con la formulación de estrategias y conclusiones generadas de la aplicación de estos instrumentos.

El trabajo de investigación finaliza con el análisis de la infraestructura de la organización y la realización del panorama de riesgos, entregando a la empresa herramientas suficientes para mejorar al interior y proyectarse de forma eficaz hacia el exterior.

La formulación del Plan Estratégico, se entrega a la empresa como un instrumento de apoyo a la gestión que se está realizando a fin de lograr el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de las áreas de mayor impacto; todo esto en pro del logro de los objetivos y metas propuestos.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como tema fundamental Diseñar el Plan Estratégico, para la empresa Electro Andrade de la ciudad de Tuluà, entregando al final de la investigación una herramienta útil a las directivas de la empresa, para alcanzar niveles empresariales competitivos.

El Diseño del Plan Estratégico, surte una serie de pasos que permitirá, la puesta en marcha del plan estratégico propuesto, la empresa estará en capacidad de alinear a todos sus integrantes hacia el logro de la misión, la visión y los objetivos empresariales propuestos.

En el desarrollo del presente trabajo, se está consciente de que la planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación del negocio; por el contrario exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia.

Se sabe que el plan estratégico para el Almacén Electro Andrade, no tiene que ver con decisiones futuras, por el contrario está directamente relacionado con la toma de decisiones actuales que afectaran a la organización y su futuro.

Para el logro efectivo del Diseño del Plan de Estratégico, se adoptan las apuestas, teóricas de Fred R. David, Humberto Serna, como de otros que le permiten sustentar el quehacer de las acciones estratégicas, no solo al gerente, sino también a los otros integrantes de la empresa, que evalúen en forma similar situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones, esto con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos que deben emprender en un periodo razonable .

Electro Andrade se dedica al diseño, asesoría, proyectos, mantenimiento y comercialización de divisiones modulares y muebles para oficina, sillas secretariales ergonómicas, sillas reclinomatic, sillas industriales, almacenamiento administrativo e industrial creando el correcto diseño y ajuste de los ambientes de trabajo, permitiendo el desarrollo de tareas con eficiencia, seguridad, y bienestar para la población laboral y empresarial. Se cuenta con un personal calificado y comprometido, además de los recursos tecnológicos, que permite satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes.

Los apartes siguientes, conllevan a determinar los pasos y/o procedimientos necesarios para El Diseño del Plan Estratégico en la empresa Electro Andrade, estos apartes se enmarcan desde lo metodológico, lo temático y lo práctico.

Para el desarrollo de la investigación se proponen siete capítulos, el primero hace referencia al problema de investigación, objetivos y justificación; se realiza entonces el planteamiento como tal de los aspectos relevantes a desarrollar a lo largo del proceso a fin de llegar a un resultado óptimo: la propuesta del Plan Estratégico para la empresa Electro Andrade.

El segundo capítulo en el que se desarrolla la identificación de las áreas de mayor impacto en la empresa objeto de estudio, actividad realizada a través de un trabajo de campo iniciado desde la observación directa, el desarrollo de actividades grupales en los que participan los investigadores del proyecto y el conjunto de colaboradores de la organización en apoyo y coordinación con la gerencia.

En el tercer capítulo se realiza la propuesta de indicadores de gestión para la empresa Electro Andrade a fin de entregar herramientas de medición y control aplicables a los procesos desarrollados en la empresa.

El cuarto capítulo propone la realización de los diagnósticos internos y externos de la empresa exigidos por el plan estratégico, para lo cual se utilizan instrumentos de análisis estudiados durante la carrera y aplicables al objeto de estudio (DOFA, EFE, EFI, etc.)

En el quinto capítulo se hace un reconocimiento de las condiciones de infraestructura de la organización tanto a nivel físico como tecnológico y se realiza el panorama de riesgos de la organización entregando una herramienta para la empresa en pro de la mejora en las actividades relacionadas con la seguridad industrial.

En los dos últimos capítulos se enfocan en las conclusiones generales de la investigación a partir de los hallazgos encontrados y una propuesta de recomendaciones.



# 1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ELECTRO ANDRADE DE LA CIUDAD DE TULUÁ CON UN HORIZONTE DE TIEMPO AL 2015

## 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1 Situación Actual.** Electro Andrade inicia el año 1975 como empresa comercializadora de bienes orientados a la comodidad del hogar (muebles y electrodomésticos) y productos de uso personal (joyas y relojes) su nombre inicial era Muebles el Buen Gusto y en el año 1991, cambia de nombre a Electro Andrade como razón social definitiva con orientación hacia la oficina abierta en el campo del diseño, asesoría, proyectos y mantenimiento.

Como cualquier empresa, Electro Andrade ha buscado lograr un reconocimiento y posicionamiento amplio en el mercado, sin embargo no cuenta con las herramientas suficientes para el logro de este objetivo, careciendo de instrumentos que le permitan medir y evaluar su gestión, además de realizar adecuaciones tanto a nivel administrativo como productivo en pro del logro de sus objetivos.

Considerando estos factores como relevantes, se realiza el presente estudio investigativo a fin de proponer un Plan Estratégico para la Empresa Electro Andrade de la ciudad de Tuluá.

El objetivo principal de cualquier empresa creada y constituida con ánimo de lucro es vender y/o suministrar un bien o servicio para lo cual tiene que transformar y ejercer actividades encaminadas a lograr ganancias. Para esto debe desarrollar mecanismos de planeación y control de todas sus operaciones de tal manera que le permitan alcanzar los objetivos deseados de la mejor manera posible.

**Tabla 1. Análisis de la situación actual en Almacén Electro Andrade**

SINTOMAS	CAUSA	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
1. Electro Andrade, no tiene una estructura de mercado.	1. Falta de un departamento de mercado.	1. La empresa se ve relegada, con un marco de acción muy limitada, perdiendo oportunidades de negocio	1. Es necesario implementar el departamento de mercadeo, que permita dar respuesta a las exigencias del mercado.

SINTOMAS	CAUSA	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
2. Deficiencia en los procesos de planeación, se trabaja sobre la inmediatez.	2. No existe plan de producción.	2. No existe los procesos de mejoramiento.	2 Determinar los indicadores de seguimiento a procesos.
3. Sistema de comunicación deficiente, respecto a los procesos productivos y de mercado.	3.1. No se tiene establecido un proceso de toma de decisiones. 3.2. No existe seguimiento a procesos.	3. La empresa no tendrá un marco de referencia para la toma de decisiones, en sus procesos	3. Implementar un sistema de comunicación, que conlleva a la toma de decisiones efectiva.
4. Deficiencia en infraestructura para ensamble	4. No permite dar respuesta a las demandas del mercado	4. La empresa no aprovechara las demandas del mercado.	4. Ampliar la capacidad instalada.

Fuente: Grupo de Investigación

Pero no siempre las empresas conforman planes escritos de lo que desean alcanzar y la manera cómo pretende hacerlo, así mismo muchas veces no fijan la inversión requerida en recursos financieros y humanos para lograr sus objetivos.

Tal es el caso de Electro Andrade, una empresa dedicada diseño, asesoría, proyectos, mantenimiento y comercialización de divisiones modulares y muebles para oficina en la ciudad de Tuluá.

La propuesta de trabajo confluye en el diseño de un plan estratégico para la empresa Electro Andrade acorde con sus necesidades actuales (las cuales se determinan en la fase de diagnóstico) además de contribuir a la instauración de una herramienta de gestión (planeación estratégica) que hasta el momento no ha sido tomada en cuenta por la gerencia.

## 1.2 Formulación del Problema.

¿Cuál debe ser el plan estratégico para la empresa electro Andrade en la ciudad de Tuluá, con un horizonte de tiempo al 2015?

### 1.2.1 Sistematización del Problema.

- ¿Cuáles son las áreas de mayor impacto para identificar el plan estratégico?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión para la empresa Electro Andrade?
- ¿Cuáles son los diagnósticos internos y externos de la empresa electro Andrade que exige un plan estratégico?
- ¿Cuáles son las condiciones de infraestructura físicas y tecnológicas, que tiene Electro Andrade?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

**1.3.1 Justificación Teórica.** El trabajo que a continuación se desarrolla, se apoyará en las teorías de los autores Fred R. David<sup>1</sup>, Leonar D. Goodstein, ph. D. Timothy M. Nolan, ph. D y J. Willian Pfeiffer, ph D<sup>2</sup>. y Humberto Serna Gómez<sup>3</sup>, los cuales, establecen que la planeación estratégica, es un proceso, que integra los factores internos y externos de la organización, como también, coadyuva en el diseño de estrategias que conducen al fortalecimiento empresarial.

Estos autores, proponen algunos “modelos” y/o “lineamientos”, para diseñar, formular y/o implementar un plan estratégico, desde la perspectiva de este trabajo, solo se desarrollara la etapa del diseño, situación que permite integrarlas.

**1.3.2 Justificación Metodológica.** La presente investigación se llevara a cabo utilizando el método deductivo, cada vez, que permite, que a partir de “situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares”<sup>4</sup>. Lo que permite hacer uso de la teoría de la planeación estratégica.

**1.3.3 Justificación Práctica.** La aplicación objetiva del plan estratégico, permite la aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos en la formación académica como futuros profesionales en Administración de Empresas.

El Diseño del plan estratégico le proporcionará una orientación clara a la empresa Electro Andrade, y sus áreas estratégicas de desarrollo interno y externo.

---

<sup>1</sup> DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Edit. Pearson Prentis Hall. 2008

<sup>2</sup>GOODSTEIN, Leonar D., ph. D. NOLAN, Timothy M., ph. PFEIFFE. D y J. Willian r, ph D. Planeación Estratégica Aplicada. Mc.GrawHill

<sup>3</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores.

<sup>4</sup> MENDEZ, Álvarez. Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4. Edición Edit. Llmusa.

## 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

**1.4.1 Objetivo General.** Proponer un plan estratégico para la empresa Electro Andrade en la ciudad de Tuluá, con un horizonte de tiempo al 2015

### 1.4.1 Objetivos Específicos

- Identificar las áreas de mayor impacto para el plan estratégico.
- Establecer los indicadores de gestión para la empresa Electro Andrade.
- Realizar los diagnósticos internos y externos de la empresa electro Andrade que exige un plan estratégico.
- Reconocer las condiciones de infraestructuras físicas y tecnológicas, que tiene Electro Andrade.

## 1.5 MARCO TEORICO

Retomar los conceptos de planeación estratégica de los autores Fred R. David<sup>5</sup>, Leonar D. Goodstein, ph. D. Timothy M. Nolan, ph. D y J. WillianPfeiffer, ph D<sup>6</sup>. Y Humberto Serna Gómez<sup>7</sup>, conlleva a establecer, que la planeación estratégica es el proceso que permite identificar factores internos y externos, como también a tomar decisiones respecto al diseño, formulación, implementación y evolución de las decisiones, que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Los procesos de planeación estratégica, aunque tiene la misma estructura, su aplicación y puesta en marcha, es diferente, cada vez que el reconocimiento de los entornos estratégicos empresariales, se ajustan al quehacer de la empresas como también a su desarrollo histórico, que para el caso de estudio es Electro Andrade.

Fred David, propone para la puesta en marcha del proceso de planeación, las siguientes etapas<sup>8</sup>:

1. Formulación de la Estrategia
2. Implementación de la Estrategia

---

<sup>5</sup> DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Edit. Pearson Prentis Hall. 2008

<sup>6</sup>GOODSTEIN, Leonar D., ph. D. NOLAN, Timothy M., ph. PFEIFFE. D y J. Willian r, ph D. Planeación Estratégica Aplicada. Mc.GrawHill

<sup>7</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores.

<sup>8</sup> DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Edit. Pearson Prentis Hall. 2008

### 3. Evaluación de la estrategia.

Por su parte Humberto Serna, propone las siguientes etapas<sup>9</sup>:

1. Principios corporativos
2. Diagnostico estratégico
3. Direccionamiento Estratégico
4. Proyección Estratégica
5. Alineamiento Estratégico
6. Plan Operativo
7. Monitoreo Estratégico.

Autores como Leonard D. Goodstein y otros<sup>10</sup>, propone las siguientes etapas:

1. Asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso.
2. Identificar el equipo de planeación
3. Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación.
4. Formulación de la misión
5. Diseño de la estrategia del negocio
6. Auditoria del Desempeño
7. Integración de los planes de acción
8. Planeación de contingencias
9. Implementación

Cada uno de los autores referenciados, como se manifestó anteriormente, concibe el proceso de planeación estratégica de manera diferente, pero su objetivo está centrado en establecer las etapas que debe cumplir la organización, para lograr sus niveles estratégicos de desarrollo.

Desde esta perspectiva se llevaran a cabo las siguientes etapas, que permitirán diseñar el plan estratégico de Electro Andrade:

**Análisis del Entorno.** Las organizaciones, son vistas como entidades ecológicas<sup>11</sup>, que interactúan recíprocamente con su entorno, lo que le permiten reaccionar ante los cambios previstos o imprevistos.

El análisis del entorno, permite identificar las Amenazas y las Oportunidades de la empresa. Las amenazas, corresponden a las situaciones desfavorables, actuales o futuras, que presenta el entorno y que afectan de manera directa a la empresa, por su parte las Oportunidades, son situaciones favorables, actuales o futuras, que ofrece el entorno y que se relacionan directa o indirectamente con la empresa.

---

<sup>9</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores.

<sup>10</sup>GOODSTEIN, Leonar D., ph. D. NOLAN, Timothy M., ph. PFEIFFE. D y J. Willian r, ph D. Planeación Estratégica Aplicada.Mc.GrawHill

<sup>11</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores

**Análisis Interno.** Consiste en evaluar su condición interna, lo que conlleva a realizar un diagnóstico, de las acciones propias de la empresa y que se integran a las del análisis del entorno (amenazas y oportunidades).

La utilización de las matrices, estratégicas como la matriz DOFA, la matriz PCI y el POAM, las Cinco fuerzas de Porter, tienen como intencionalidad, cruzar los resultados del análisis interno y externo de la organización y diseñar las respectivas estrategias

**El perfil de capacidad interna de la compañía PCI.**<sup>12</sup> Es la herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI, examina cinco categorías a saber, capacidad directiva, capacidad competitiva o de mercado, capacidad financiera, capacidad tecnológica (producción) y capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se presenta gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad, con relación a su grado, (AMB); para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de ALTO, MEDIO Y BAJO.

Una vez determinando el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la empresa en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la deducción de la posición relativa de la empresa y del curso de acción más conveniente.

**El perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM**<sup>13</sup>. Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Para desarrollar la metodología del POAM, hay que seguir los siguientes pasos:  
a). Obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis, esta información está relacionada con la situación económica, jurídica, tecnológica y de competitividad a nivel nacional, de tal manera que con

---

<sup>12</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores

<sup>13</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores

esta información se puedan plantear los aspectos que tienen influencia en la empresa.

b). Posteriormente estos aspectos se clasifican dentro de cada variable de la matriz (económica, jurídica, tecnológica, competitividad), dándoles la categoría de oportunidad o amenaza. Luego se les asigna una calificación de alto, medio o bajo según el grado de importancia del factor, para posteriormente asignarles un impacto de alto medio o bajo en la empresa.

La calificación se asigna a criterio de los investigadores, junto con la aprobación de los directivos de la empresa.

**La matriz DOFA<sup>14</sup>.** Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Una vez realizados el PCI y el POAM, debe hacer una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. En este deben incluirse factores como la organización, los mercados, la competitividad, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Los factores que se incluyen en la DOFA son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente. Con base en la selección de factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza este análisis.

**La Matriz PORTER.** Arroja resultados de un análisis competitivo que puede utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales o potenciales. Humberto Serna Gómez<sup>15</sup>, interpretando a Porter con el análisis de las cinco fuerzas, establece que las mismas son:

Análisis Competitivo de la Industria, las cinco fuerzas de Porter. El análisis a través de las cinco fuerzas de Porter, permite a la empresa la evaluación de sus objetivos y recursos en comparación a cinco fuerzas que delimitan la competencia industrial. Estas son: La amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre

---

<sup>14</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores

<sup>15</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores

competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación con los proveedores y amenaza de productos y por último los servicios sustitutos.

Este proceso de diagnóstico es importante debido a que se enfoca a los rivales o competidores de una empresa como factores fundamentales para desarrollar el análisis a través de la auditoría externa que debe de realizar cualquier organización.

**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 empresas competidoras.** 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 con 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 aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

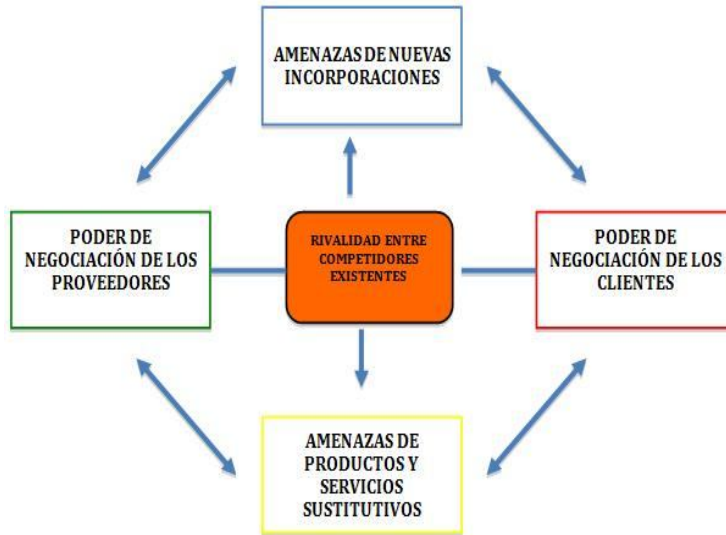
**Poder de negociación con los clientes.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

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 integrarse hacia atrás.

**Amenaza de productos y servicios 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.



**Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/diagrama-de-las-5-fuerzas-de-porter-presentation>

Los indicadores de Gestión, tal y como lo propone Ricardo Mauricio Rios Giraldo en su libro, Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de Gestión se consideran una herramienta de gestión, que facilitan el desarrollo de las actividades empresariales, como también permiten establecer acciones para la verificación y seguimiento a procesos<sup>16</sup>.

Reconociendo que en Electro Andrade, existen dos áreas críticas, como lo es él área de mercadeo y de producción, los indicadores a establecer se centraran en su fortalecimiento.

Siguiendo la propuesta de lo que se quiere con un Indicador de Gestión, se deben de establecer unos objetivos claros, es decir, medibles y alcanzables, como también que permitan la integración de todas las áreas de la empresa.

Es así como se define el término Gestión<sup>17</sup>: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Como puede verse, se precisa que son actividades definidas para controlar una organización, pero con un propósito: el logro de objetivos.

Los indicadores de gestión, buscan desarrollar una serie de productos, que transformen una situación en otra, buscando satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo,

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión Capítulo 4: Identificación de los procesos página 55. Editorial ICONTEC-INTERNACIONAL

tecnológicos y humanos de la empresa<sup>18</sup>, situación esta que le permite a Electro Andrade, tener una base sólida para la determinación de sus indicadores.

De igual manera, los indicadores de gestión, deben de tener algunas consideraciones como:

De Logro de Productos: lo que permite reconocer en el mercado las necesidades de productos nuevos e innovadores para la satisfacción de los consumidores.

De utilización de recursos: aprovechar la capacidad técnica y tecnológica de la empresa.

De alcance de objetivos: lograr las metas trazadas en el tiempo y en el espacio establecido.

Desde la perspectiva de los indicadores de logro de productos, se identifican algunas características, que coadyuvan en el desarrollo efectivo de este proceso, es así, como se identifican algunas de estas características: calidad, oportunidad, beneficio, confiabilidad, comodidad, amabilidad<sup>19</sup>, características que se identifican en Electro Andrade y que permiten fortalecer su direccionamiento estratégico.

## 1.6 MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo del marco conceptual, permite tener mayor claridad de los conceptos más utilizados en el desarrollo del trabajo.

- **Administración.** Es el conjunto de actividades básicas, que se integran para el logro de objetivos organizacionales. Tales actividades son la planeación, la organización, la dirección y el control.
- **Amenazas.** Estas son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Para el caso de estudio, se realizará un análisis del entorno externo, es decir, de la situación económica, política y tecnológica del país y del sector donde se desempeña para conocer los aspectos que afectan negativamente a la empresa, y por tanto representan una amenaza para esta.
- **Capacidad Competitiva.** Son todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos,

---

<sup>18</sup> DOMINGUEZ, Giraldo. Gerardo. Indicadores de Gestión. Biblioteca Jurídica. 1999 Segunda Edición.

<sup>19</sup> Ibid.

participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente. Este aspecto se evalúa dentro del análisis interno de la empresa a fin de conocer sus debilidades y fortalezas respecto a la capacidad de competir en el mercado.

- **Capacidad Directiva.** Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control, y que se relacionan directamente con la gestión. Así, para la empresa se evaluarán los aspectos de la gestión que influyen en el desempeño de la empresa y que son susceptibles de ser mejorados con el diseño de un plan estratégico.
- **Capacidad Financiera.** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las Fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis. Para el caso de la empresa se realizará un análisis financiero de los estados de resultados y balance general de los años 2010 y 2011.
- **Capacidad Técnica o Tecnológica.** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en la empresa, la infraestructura.
- **Debilidades.** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades se establecen con base en un análisis interno, obteniendo datos de una encuesta realizada a los empleados.
- **Diagnóstico Estratégico.** Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. Para el caso de estudio se realiza un análisis a partir de la aplicación de una encuesta y entrevista a los empleados de la empresa. Con los resultados se elabora el diagnóstico y a partir de allí se plantean las estrategias.
- **Diagnóstico Externo.** Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. Este diagnóstico incluye evaluar el ambiente económico, político, tecnológico y social que pueden afectar a la organización.

- **Estrategias.** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.
- **Factores Económicos.** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- **Factores Políticos.** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder: Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- **Factores Sociales.** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
- **Factores Tecnológicos.** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- **Fortalezas.** Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **Indicadores de Gestión.** Es la expresión cuantitativa, del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparado con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre el cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.
- **Índice de Gestión.** Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.
- **Misión.** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

- **Monitoria Estratégica.** Es el seguimiento sistemático del procesó estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.
- **Objetivos Globales.** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.
- **Oportunidades.** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **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.
- **Principios Organizacionales.** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.
- **Proyectos Estratégicos.** Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar.
- **Toma de Decisiones.** Se define como la selección de un curso de acciones de alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación.
- **Visión.** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

## 1.7 MARCO METODOLÓGICO

**1.7.1 Tipo de Investigación.** La presente investigación se clasifica como *explicativa*, porque el objetivo radica en realizar el diseño de plan estratégico para la empresa Electro Andrade.

**1.7.2 Método de Investigación.** En el presente estudio se va a aplicar método *deductivo*, puesto que se van a emplear principios generales al objeto de investigación, a partir de un enlace de juicios.

## **1.8 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN<sup>20</sup>**

**1.8.1 Fuentes primarias.** Están constituidas por información que se recopilan directamente en la empresa. Las técnicas que serán utilizadas son: la entrevista, y la observación estructurada.

**1.8.2 Fuentes secundarias.** Las fuentes de información secundarias, están centradas en la revisión bibliográfica y demás material documental.

---

<sup>20</sup>MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, con énfasis en ciencias empresariales. Editorial IMUSA, Cuarta Edición.

## **2 RECONOCIMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**

La realización de un recorrido histórico – situacional de la empresa, permite reconocer cuales han sido sus aciertos o desaciertos ante situaciones adversas, o de cambio o de estructura que ha tenido y que le permiten estar aun el mercado.

De igual manera este recorrido, permite tener una panorámica estratégica de la empresa así:

### **2.1 BREVE RESEÑA HISTORICA**

Electro Andrade inicia el año 1975 como empresa comercializadora de bienes orientados a la comodidad del hogar (muebles y electrodomésticos) y productos de uso personal (joyas y relojes) su nombre inicial era Muebles el Buen Gusto y en el año 1991, cambia de nombre a Electro Andrade como razón social definitiva con orientación hacia la oficina abierta en el campo del diseño, asesoría, proyectos y mantenimiento.

### **2.2 TRAYECTORIA DE LA EMPRESA**

La empresa con nombre comercial Electro Andrade, está legalmente registrada ante Cámara de Comercio del municipio de Tuluá Valle, según matrícula No. 3067-1 y en el Registro Único de Proponentes bajo el No. 1894, la matricula fue realizada el 08 de marzo de 1976; la actividad comercial actual de la empresa es la venta de divisiones y mobiliario de oficinas, adecuación e instalación de los mismos, distribución y comercialización de suministros y accesorios para computador, redes informáticas, cableado estructurado y redes eléctricas, construcciones en seco y sistema DRY WALL, diseño, construcción, asesorías técnicas y profesionales en arquitectura, mantenimiento y reparación de oficina modular (sillas-escritorios, archivos y otros).

La empresa está clasificada como pequeña empresa, donde sus activos ascienden a 1.063.634.730.29, equivalente a 2.065.31 salarios mínimos legales vigentes, con una planta de empleados equivalente a 10 personas, de esta manera puede acceder a los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la ley 590 de 2000 La cual tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

## 2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El Diseño del Plan Estratégico, tiene una fundamentación, que conlleva a realizar un recorrido teórico-práctico, por todas y cada una de la etapas que surten este proceso.

La **Misión** de la empresa, permite reconocer o dar respuesta a los siguientes interrogante ¿En qué negocios estamos?, ¿Cuál es nuestro objetivo?, ¿Qué producto y servicios ofrecemos y para qué clientes y mercados?<sup>21</sup>, lo que permite dar inicio de manera coherente al proceso estratégico.

- **Misión Actual.** Diseñar, asesorar, instalar y comercializar sistema de oficina abierta, divisiones modulares, almacenamiento administrativo e industrial, sillas, accesorios ergonómicos, con soluciones inteligentes, creativas e integrales; optimizando tiempo y espacio en el desarrollo de puestos de trabajo confiable, cómodo y funcional para ejercer las tareas con una mejor calidad de vida favoreciendo a la población laboral, empresarial e industrial.

La Visión de la empresa, conlleva establecer el futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa, en donde se recogen las ideas de lo que es la empresa y su futuro, ella se pretende que se construya colectivamente.

- **Visión Actual.** Posicionar nuestra empresa a nivel nacional y mercados internacionales con una comercialización sólida, estando a la vanguardia con la última tecnología en el diseño, asesoría, proyectos y mantenimiento de la oficina abierta en beneficio de la población laboral, empresarial e industria

Otro de los elementos a tener en cuenta en la construcción estratégica, son los **Valores Corporativos**, los cuales guían el comportamiento de las personas de la empresa, y generan los mecanismos para cumplir con lo establecido en la Misión y la Visión.

- **Valores Corporativos**
  - ✓ **SERVICIO:** *Estamos en capacidad de mejorar la calidad de vida de la población laboral, empresarial e industrial; diseñando oficinas y creando soluciones inteligentes y espacios funcionales.*
  - ✓ **Cumplimiento.** Nuestro compromiso es dar respuesta oportuna y eficaz a las necesidades de la población laboral, empresarial e industrial en el área de trabajo.

---

<sup>21</sup> AMARU Maximiano. Antonio Cesar. Administración para Emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Edit. Pearson 2008



- ✓ **Calidad.** Nuestro personal está altamente capacitado para asesorar, diseñar, instalar en cualquier espacio, sitio geográfico con el cumplimiento de requerimientos exigidos.
- ✓ **Eficacia.** Nuestra empresa está a la vanguardia de la última tecnología y cumplimiento de normas internacionales de fabricación e instalación de la oficina abierta.
- ✓ **Garantía.** Nuestros productos y materias primas están certificados y cumplen con normas ergonómicas favoreciendo la salud preventiva

Otras consideraciones a tener en cuenta para el cumplimiento de la Misión y la Visión, son los **Principios Corporativos**, estos se constituyen en el “conjunto de normas, valores, creencias, que regulan la vida de una organización”<sup>22</sup>, al igual que los valores, se deben de construir y difundir entre todo los colaboradores de la empresa.

- **Principios Corporativos**

- ✓ **Sostenibilidad.** La empresa ofrece un amplio portafolio de servicios y oportunidades en el campo de la oficina abierta.
- ✓ **Innovación y Desarrollo.** Ofrecer la última tecnología de punta en el amueblamiento, inteligente, creativo e integral en el sistema de oficina abierta.
- ✓ **Competitividad.** Dar nuestro conocimiento y asesoría en mejorar la calidad de vida y ofrecer una salud preventiva a la población laboral, empresarial e industrial.
- ✓ **Rentabilidad.** Dar a conocer los nuevos productos y servicios orientados al mejoramiento y garantía de los mismos.
- ✓ **Compromiso Social.** Fortalecer la relación y sentido de pertenencia empresa-población laboral con la mejora de la calidad de vida evitando el ausentismo y las enfermedades profesionales.

La identificación de los **Objetivos Corporativos**, se considera, el mecanismo para alcanzar los resultados globales de una organización<sup>23</sup>, como también la identificación de acciones de seguimientos a actividades de control, buscando el logro de la misión y la visión.

- **Objetivo Corporativo.** Ofrecer amueblamiento, inteligente, creativo e integral a la población laboral, empresarial e industrial; teniendo como objetivo el favorecimiento de la calidad de vida, ofreciendo espacios geográficos personalizados, creando sentido de pertenencia y teniendo como resultado evitar las enfermedades profesionales y factores de riesgos.

---

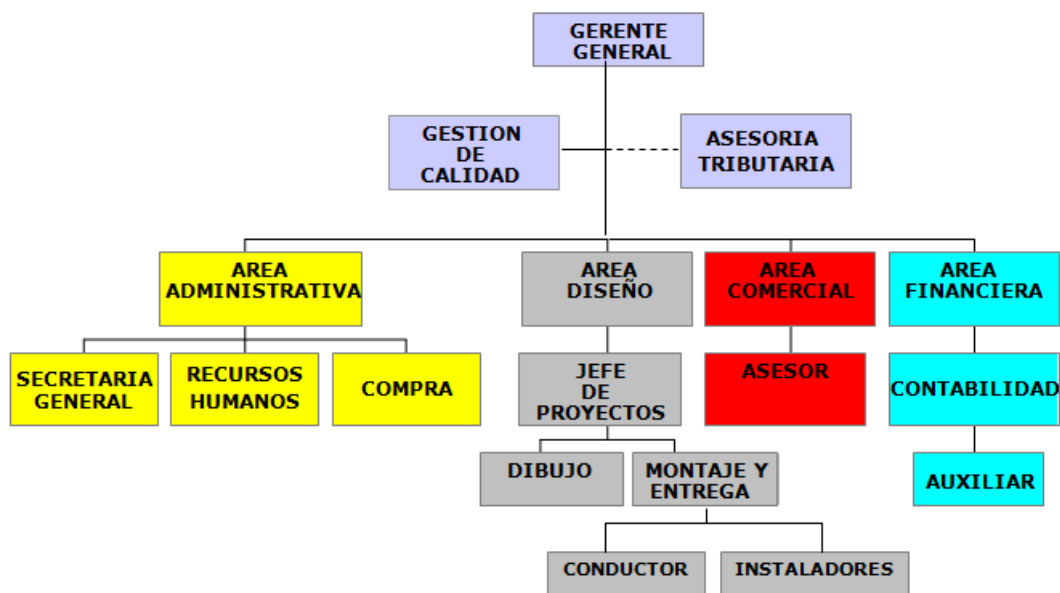
<sup>22</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores

<sup>23</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores

Los anteriores elementos, no pueden estar desarticulados al quehacer de la empresa, es así, como la identificación de la **Estructura Organizacional**, conlleva a tener definida la división del trabajo, la coordinación de acciones, como también las líneas de dirección y mando en la empresa, la estructura organizacional, debe de ser reconocida por todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.

### 2.3.1 Estructura Organizacional

**Figura 2. Estructura Organizacional Almacén Electro Andrade**



Fuente: Gerente – Propietario y Grupo de apoyo Almacén Electro Andrade

La estructura organizacional de la empresa obedece al de una organización formal, en donde se evidencia la estructura intencional de los roles. Es una organización flexible, en donde hay espacio para la discreción, para la utilización ventajosa de los talentos creativos y el reconocimiento de las preferencias y capacidades individuales.

La empresa está dividida por áreas por funciones, en donde se observa el agrupamiento de estas por sub-áreas de funcionabilidad, en donde se indica, claramente lo que la empresa hace.

La funcionabilidad de cada una de las áreas de la empresa Electro Andrade es:

**a. El Área Administrativa.**

- Llevar a cabo todas las labores de organización, clasificación, recibo y entrega de cheques, recepción de llamadas y correspondencia.
- Documentar, Implementar y Mantener el Sistema de Gestión de Calidad asegurando la eficacia de éste.
- Realizar y recibir las compras de insumos, repuestos y servicios que la empresa requiera.
- Hace seguimiento al cumplimiento de los planes de acción de la compañía.

Entre estos:

- ✓ Seleccionar y evalúa las hojas de vida de personal requerido para contratación.
- ✓ Realizar entrevistas a los candidatos a ocupar una determinada vacante.
- ✓ Aprobar los contratos del personal antes de entregar a la Gerencia.
- ✓ Verificar la liquidación de la nómina y autorizar el pago.
- ✓ Supervisar el desempeño de personal.
- ✓ Realizar las evaluaciones de desempeño del personal de acuerdo al cargo.
- ✓ Verificar el cumplimiento al pago de las obligaciones legales.
- ✓ Firmar los contratos tanto laborales como por prestación de servicios.
- ✓ Administrar el personal y situaciones que acontezcan con sus labores e integridad.

**b. El Área de Diseño.** Lleva a cabo todas las labores de planeación, dirección y control necesario para el correcto funcionamiento operacional de la compañía a través de:

- ✓ Realizar el apoyo logístico para los eventos que se realizan en la compañía.
- ✓ Definir acciones correctivas para daños presentados.
- ✓ Solicitar la contratación de labores especializadas que necesiten en la compañía.
- ✓ Definir las compras de insumos y equipos necesarios para la ejecución de los trabajos.
- ✓ Solicitar la contratación del personal necesario.
- ✓ Supervisar el inventario de equipos e insumos.
- ✓ Apoya logísticamente las operaciones de servicios.
- ✓ Realizar la programación de diferentes eventos.
- ✓ Controlar el cumplimiento de la programación del servicio.
- ✓ Asigna y supervisa el cumplimiento de las diferentes funciones asignadas a las personas a su cargo.
- ✓ Atiende a los clientes que llegan a solicitar el servicio.
- ✓ Administra los equipos de la compañía.
- ✓ Dentro del Sistema de Gestión de Calidad, revisa todos los documentos del SGC, para posterior aprobación por parte del Gerente General.

- ✓ Verificar los inventarios de materias primas.
- ✓ Planificar la producción y distribución del producto.
- ✓ Realiza las compras de productos necesarios.
- ✓ Hacer control de calidad a las materias primas utilizados en el proceso de producción.
- ✓ Tomar las acciones de mejora en el proceso o situaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades de producción.

**c. El Área Comercial.**

- ✓ Brindar una adecuada información y atención oportuna a las solicitudes de los clientes.
- ✓ Permanecer constantemente con actitud y disposición de servicio hacia los clientes.
- ✓ Impulsar eficazmente los productos utilizando los elementos promocionales disponibles.
- ✓ Retroalimentar al jefe de proyectos en posibles oportunidades de mejora según sugerencias del cliente

**d. El Área Financiera.**

- ✓ Revisar los documentos contables (facturas, recibos, comprobantes de egresos, recibos de caja menor, consignaciones, etc.) para la elaboración del movimiento
- ✓ Elabora los estados financieros mensualmente conforme a las normas contables.
- ✓ Elabora mensualmente las declaraciones de retención en la fuente.
- ✓ Elabora las declaraciones de IVA bimestral.
- ✓ Elabora la declaración de Renta.
- ✓ Canaliza medidas de control que tiendan a mejorar el proceso económico y contable de la empresa con el fin de brindar mayor efectividad y rentabilidad.

La estructuración de la empresa por áreas, de su dimensión estratégica, entre otros, le ha permitido a Electro Andrade, tener un portafolio de servicios, el cual permite que sus clientes potenciales la reconozcan como una empresa que genera calidad y cumplimiento ante sus necesidades.

**e. Portafolio de Servicios.** La empresa cuenta con un amplio y variado portafolio de servicios en las siguientes especialidades: Muebles para computador, Divisiones modulares, Sillas, archivadores en general, oficina abierta (Amoblamiento inteligente, creativo, integral; diseño, asesoría, proyectos, mantenimiento).

**Figura 3. Portafolio de productos Almacén Electro Andrade Muebles para computador.**

**Nueva Líneas**  
y precio de introducción

**Archivador**  
REF: ARM 2X2 S

**Centro de computo**  
REF: CC3701

**Centro de computo**  
REF: CC3401S  
Cantidad disponibles 200 Unds.  
\$ 115.000

**Centro de computo**  
REF: CC3901  
Cantidad disponibles 200 Unds.  
\$ 99.900

**Mesa para TV**  
REF: MTV 8291  
\$ 235.000

**Centro de video y sonido**  
REF: CVS 4302  
Cantidad disponibles 100 Unds.  
\$ 130.000

**Centro de computo con silla**  
REF: CC3901  
Cantidad disponibles 200 Unds.  
\$ 190.000

**Mesa computador**  
REF: MLP 5020  
Cantidad disponibles 200 Unds.  
\$ 59.900

**INVAL**  
El mueble que uno quiere  
- Fácil de armar  
- Calidad garantizada  
- Diseño moderno y funcional

**Vive la FERIA**  
**ea electro andrade**

**Divisiones Modulares**

**Nueva Líneas**  
y precio de introducción

**Armario**  
REF: 1223

**Armario**  
REF: 1323

**Armario**  
REF: 1423

**Armario**  
REF: 1623  
Cantidad disponibles 90 Unds.  
\$ 250.000

**Biblioteca multifuncional**  
REF: B2 PV1505

**Biblioteca entre paño**  
REF: BE 1104  
Cantidad disponibles 100 Unds.  
\$ 99.000

**Centro de video y sonido**  
REF: CVS 4602

**INVAL**  
El mueble que uno quiere  
- Fácil de armar  
- Calidad garantizada  
- Diseño moderno y funcional

**Nos importa como te sientas...**  
Productos innovadores, inteligentes que le ayudan a realizar eficientemente en sus tareas en el hogar y en la oficina, a mejorar la productividad, y en última instancia, ahorran tiempo y dinero.

**Vive la FERIA**  
**ea electro andrade**



Sillas.

Silla giratoria **QUEEN**

Silla giratoria **FELIX GRIS**

Silla giratoria **INDUSTRIAL VELLERY**

Silla giratoria **INDUSTRIAL TULIN**

Silla giratoria **ISOSCELES**

Silla **TEATRO - AUDITORIO**

Silla interlocutora **PRIXMA**

**Nos importa como te sientas...**

Efectos positivos al disponer de una buena silla y sentarse correctamente:

**Para empleado**

- \* Bienestar físico
- \* Mayor concentración
- \* Mejores condiciones físicas al final del día
- \* Reducción de aquejamiento
- \* Aumento de la motivación

**Para empresa**

- \* Empleados motivados
- \* Mayor productividad
- \* Reducción de ausentismos por incapacidades

**Para los clientes**

- \* La empresa proyecta una mejor imagen

Vive la **FERIA**

**ea** electro andrade

Juego de cafetería **NOVA ISO**

Juego de cafetería **ESPAÑOLA**

**Relax y descanso**  
...¡tu lo mereces!

Reclinomatic **GALICIA**  
Cantidad disponible 50 Unids.

Reclinomatic **SEVILLA**

Reclinomatic **AXE**

Sofá cama 3 posiciones **SCORPIO**

Sofá Reclinable **GRANADA**

Reclinable **GRANADA**

\$ 599.000

Vive la **FERIA**

**ea** electro andrade

## Archivadores en general.



## Oficina Abierta





Sistema de  
**Oficina Abierta**

- \* Amoblamiento inteligente, creativo e integral
- \* Diseño - Asesoría - Proyectos - Mantenimiento



Módulo

**TRIPLE**



Módulo

**RECEPCION Y AREAS DE TRABAJO**



Estaciones de

**TRABAJO OPERATIVAS**

Un poco de creatividad permite encontrar soluciones para cualquier bolsillo, con una modesta inversión en infraestructura puede generar enormes retornos en términos de motivación y calidad de vida para los empleados



Módulo

**NEXUM**



Módulo

**SEMICERRADO**



Mesa de juntas

**VETRO**





## 2.4 IDENTIFICACION DE LAS ÁREAS DE MAYOR IMPACTO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

La empresa **Electro Andrade**, desde sus inicios se ha consolidado como una empresa, que busca darle bienestar a las familias de Tuluá, ofreciéndoles productos – electrométricos, que permitían suplir sus necesidades de infraestructura hogareña, es así como siempre se preocupó por vender productos de excelente calidad, como lo eran los televisores, las neveras, los muebles, entre otros.

Hacia el año de 1991, la empresa se ve obligada a cambiar su razón social, atendiendo otro segmento del mercado, el segmento empresarial, especialmente, la adecuación de oficinas, lo que conllevó a que se presentara un declive en las **áreas de mercadeo y producción** específicamente, trayendo consigo las respectivas consecuencias económicas y administrativas.

Desde la propuesta misional de Electro Andrade, se establece el “Diseñar, asesorar, instalar y comercializar sistema de oficina abierta, divisiones modulares, almacenamiento administrativo e industrial, sillas, accesorios ergonómicos, con soluciones inteligentes, creativas e integrales; optimizando tiempo y espacio en el desarrollo de puestos de trabajo confiable, cómodo y funcional para ejercer las tareas con una mejor calidad de vida favoreciendo a la población laboral, empresarial e industrial”, lo que conlleva a que se tenga un área de mercadeo y producción que le den soporte, como también coadyuvar en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales.

El **área de mercado**, área en la cual se determinan las acciones a seguir para entregar al consumidor final los productos, estas acciones son de publicidad, diseño del empaque y la marca del producto o servicio, su distribución y punto de venta, entre otras, como también el desarrollo de acciones pos-venta, garantizando que el producto cumple con las expectativas del cliente.

Para la empresa Electro Andrade, esta área, ha sido la más afectada con el cambio de cliente, cada vez, que en sus inicios su cliente era de carácter familiar y bajo la estructura empresarial de hoy su cliente es empresarial, cabe aclarar que el cliente familiar sigue estando presente, pero ha perdido posición en la empresa, no por la calidad de los productos o servicios, sino por la estructura comercial.

Otra de las áreas que se vio afectada ante el cambio de estructura empresarial de Electro Andrade, fue su **área de producción**, conocida como el **área de ensamble**, transformación de insumos o recursos físicos y tecnológicos, bajo las condiciones de conocimiento del personal del área. Para el caso de Electro Andrade, estas acciones, en principio estaban dadas a la prestación de un servicio para la satisfacción de las necesidades de bienestar familiar, sin que se tuviera la

infraestructura de ensamble, transformación y/o adecuación de materias primas, lo que conlleva a que las decisiones de trabajo se hicieran sobre la marcha, sin la debida planeación y dejando perder a los clientes familiares.

Se establece entonces que en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se considerara el área de producción haciendo referencia al proceso de ensamble, transformación de insumos o recursos físicos y tecnológicos.

Las situaciones anteriormente mencionadas, conlleva a que se presenten problemas en las demás áreas de la organización, es así como se puede identificar que no existe un buen sistema de comunicación, que permita realizar procesos administrativos eficientes, caso concreto, los procesos de planeación de la producción se hacen en inmediatez, lo que conlleva a que no se puedan programar acciones de mediano y largo plazo, como también, atender las demandas del mercado.

Desde el punto de vista del área de producción se puede determinar que al no tener unos procesos y procedimientos bien establecidos, como tampoco la infraestructura claramente definida, se pierde posicionamiento en el mercado.

A manera de conclusión, se determinan que las área de mayor impacto para el plan estratégico, son Mercadeo y Producción.

### 3 FORMULACION DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA ELECTRO ANDRADE

Los Indicadores de Gestión, se consideran una herramienta de gestión, que facilitan el desarrollo de las actividades empresariales, como también permiten establecer acciones para la verificación y seguimiento a procesos.

Reconociendo que en Electro Andrade, existen dos áreas críticas, como lo es él área de mercadeo y de producción, los indicadores a establecer se centraran en su fortalecimiento.

Siguiendo la propuesta de lo que se quiere con un Indicador de Gestión, se deben de establecer unos objetivos claros, es decir, medibles y alcanzables, como también que permitan la integración de todas las áreas de la empresa.

Es así como se define el término Gestión<sup>24</sup>: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Como puede verse, se precisa que son actividades definidas para controlar una organización, pero con un propósito: el logro de objetivos.

Los indicadores de gestión, buscan desarrollar una serie de productos, que transformen una situación en otra, buscando satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos de la empresa<sup>25</sup>, situación esta que le permite a Electro Andrade, tener una base solida para la determinación de sus indicadores.

De igual manera, los indicadores de gestión, deben de tener algunas consideraciones como:

- De Logro de Productos: lo que permite reconocer en el mercado las necesidades de productos nuevos e innovadores para la satisfacción de los consumidores.
- De utilización de recursos: aprovechar la capacidad técnica y tecnológica de la empresa.
- De alcance de objetivos: lograr las metas trazadas en el tiempo y en el espacio establecido.

Desde la perspectiva de los indicadores de logro de productos, se identifican algunas características, que coadyuvan en el desarrollo efectivo de este proceso, es así, como se identifican algunas de estas características: calidad, oportunidad,

---

<sup>24</sup> RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión Capítulo 4: Identificación de los procesos página 55. Editorial ICONTEC-INTERNACIONAL

<sup>25</sup> DOMINGUEZ, Giraldo. Gerardo. Indicadores de Gestión. Biblioteca Juridica. 1999 Segunda Edición.

beneficio, confiabilidad, comodidad, amabilidad<sup>26</sup>, características que se identifican en Electro Andrade y que permiten fortalecer su direccionamiento estratégico.

Los indicadores de gestión que se proponen, para medir el desempeño empresarial de Electro Andrade, son:

### **3.1 INDICADORES DE GESTION PARA EL AREA DE MERCADEO**

El área de mercadeo de las organizaciones, es el área que se encarga de generar valor a los procesos productivos, cada vez, que es allí, en donde se reconocen los tipos de clientes, consumidores finales (ya sea industriales o de consumo), como también generan relaciones, entre las demás áreas de la empresa, para de esta manera cumplir con los objetivos empresariales y con el sector externo, para reconocer las expectativas de los clientes, las exigencias del mercado, el comportamiento de la economía, entre otros factores que inciden en la oferta y la demanda del producto.

Electro Andrade, asume desde su quehacer empresarial los siguientes indicadores algunos de ellos propuesto por RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio<sup>27</sup>, cada vez que su estructura permite adaptarse en Electro Andrade.

**3.1.1 Indicador de Mercadeo: Estudio de mercado.** En Electro Andrade, se realizan cuatro (4), estilos de encuesta, que permiten que se desarrollen nuevos productos y /o se mejoren los ya existentes, la periodicidad de realización y/o aplicación de ellos es semestral, con sus clientes más representativos; existen los formatos de sugerencias, los cuales se realizan diariamente, para de esta manera reconocer la prestación del servicio.

Ver anexo A. Formatos encuesta

**3.1.2 Indicador de Mercadeo: identificación de Productos.** Para la identificación de los productos que se comercializan en Electro Andrade, se toma como referencia los niveles de inventario propuestos por la empresa y la cantidad demandada de cada referencia dentro de las diferentes líneas de productos con que cuenta la empresa.

- **Línea de Producción: Sillas.** Dentro de la rotación de inventarios de la empresa Electro Andrade, esta es una de las líneas de producción de mayor movimiento, esto ha llevado a que la empresa considere dentro de sus inventarios de seguridad un promedio del 30% al 50% de la cantidad demandada mensualmente del producto en cada referencia.

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

**Tabla 2. Línea de Sillas: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes**

	LISA MEDIA	TORINO	BOLOGNA	TOTAL EN INVENTARIO
Cantidad en inventario:	12	5	8	25
Demanda de sillas en el mes	8	3	5	16
Total de sillas en inventarios	4	2	3	9

Fuente: Grupo Investigación

- Línea de Producción: Escritorios.** La línea de escritorios está considerada como de mediana rotación en la empresa Electro Andrade, la demanda mensual de esta línea está entre 3 y 5 unidades por referencia. La producción de este tipo de productos se realiza sobre pedido, es decir, el ensamble de los muebles se realiza considerando las cantidades promedio de venta mensuales a fin de no tener un stock alto del producto, reduciendo así los costos y optimizando el espacio físico del almacén y la bodega.

**Tabla 3. Línea de Escritorios: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes**

	MML-8	ES-01	MML-6A	ES-02	TOTAL EN INVENTARIO
Cantidad en inventario:	3	5	5	4	17
Demanda de escritorios en el mes	2	3	4	2	11
Total de escritorios en inventarios	1	2	1	2	6

Fuente: grupo de Investigación

- Línea de producción: Divisiones Modulares.** Esta línea de producción en la empresa está determinada por un promedio de una unidad mensual en cada una de las referencias. La oferta de estos productos está orientada a las empresas a quienes se les ofrece la posibilidad de remodelación y montaje completo de su planta física administrativa.

Esta es una de las líneas de producción que ha llevado a la empresa a posicionarse en el sector industrial, considerando el tipo de producto y las ventajas del mismo para el consumidor final; la política de la empresa en este sentido es entregar al comprador más que un producto, un servicio. Esto

teniendo en cuenta que se realiza primero un estudio y un análisis del puesto de trabajo para así ajustarlo el producto a las necesidades del usuario final.

**Tabla 4. Línea de Divisiones Modulares: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes**

	Modular x 4	COLLCENTER	RECEPCIONES	TOTAL EN INVENTARIO
Cantidad en inventario:	1	1	1	3
Demanda de Divisiones modulares en el mes	1	1	1	3
Total de sillas en inventarios	0	0	0	0

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de producción: Archivadores y Folderamas.** Esta es una línea de rotación mediana en la empresa, la demanda está determinada de forma mensual, la empresa no realiza el ensamble de estos productos por lo que es necesario mantener un stock que permita satisfacer las necesidades y requerimientos inmediatos de los clientes. Como política de la empresa se tiene que es necesario realizar la reposición de la unidad en inventario a fin de mantener existencias.

**Tabla 5. Línea de Archivadores y Folderamas: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes**

	AR- 21	AR- 21F	F- 5	F- 6	TOTAL EN INVENTARIO
Cantidad en inventario:	7	4	4	5	20
Demanda de archivadores en el mes	5	2	2	4	13
Total de archivadores en inventarios	2	2	2	1	7

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Producción: Sillas interlocutoras.** Esta línea de producción tiene un gran atractivo en el mercado, su rotación es alta y su demanda mensual hace necesario el manejo de un inventario entre 3 y 5 unidades a fin de evitar inconvenientes con los clientes por la no existencia del producto.

En esta línea de producción la empresa además, con el fin de satisfacer plenamente los requerimientos de la demanda han propuesto un servicio adicional relacionado con la reparación y mantenimiento de este tipo de productos, acciones que han fortalecido las ventas y garantizan una rotación alta del producto.

**Tabla 6. Línea de Sillas Interlocutoras: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes**

	NOVAISO	PRISMA	ISÓSCELES	KARLA	TOTAL EN INVENTARIO
Cantidad en inventario:	15	6	8	5	34
Demanda de sillas interlocutoras en el mes	10	3	5	3	21
Total de sillas interlocutoras en inventarios	5	3	3	2	13

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Producción: Silla Reclinomatic.** Este tipo de sillas son de rotación media en el almacén, satisfacen necesidades de clientes específicos a los que la empresa busca satisfacer y atender sus expectativas logrando su satisfacción y fidelización a la empresa.

**Tabla 7. Línea de Sillas Reclinomatic: Numero de productos por referencia/numero de productos Existentes**

	BAHAMAS	AXE	ROCHESTER	CAPRI	TOTAL EN INVENTARIO
Cantidad en inventario:	1	1	1	1	4
Demanda de silla reclinomatic en el mes	1	1	1	1	4
Total de silla reclinomatic en inventarios	0	0	0	0	0

Fuente: Grupo de Investigación

**3.1.3 Indicador de Mercadeo: Identificación de Precio de los productos.** Para la identificación de los precios de producción de los productos que se comercializan en Electro Andrade, se establece, que allí su función es de ensamble, por lo tanto se hace referencia a los productos ya terminados y a los que se tienen en inventario.

- **Línea de Sillas.** Esta referencia de silla, son las de mayor rotación en el mercado, este comportamiento es mensual. La ganancia, se establece de acuerdo al 40%, como política institucional.

**Tabla 8. Línea de Sillas: Precio de Ventas/Precio de Producción**

	LISA MEDIA	TORINO	BOLOGNA	TOTAL
Precio de venta	\$ 159.000	\$ 240.000	\$ 230.000	\$ 629.000
Costo de producción	\$ 95.400	\$ 144.000	\$ 138.000	\$ 377.400
TOTAL DE ganancia	\$ 63.600	\$ 96.000	\$ 92.000	\$ 251.600

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Escritorios.** El costo de los escritorios es tomado teniendo en cuenta el costo de las partes para ensamble, más los costos fijos y variables en que se incurre para poder llegar al producto final listo para poner a disposición de los clientes. La política de utilidad sobre este producto se establece en un 40%.

**Tabla 9. Línea de Escritorios: Precio de Ventas/Precio de Producción**

	MML-8	ES-01	MML-6A	ES-02	TOTAL
Precio de venta	\$842.000	\$497.000	\$263.000	\$805.000	\$2.407.000
Costo de producción	\$505.200	\$298.200	\$157.800	\$483.000	\$1.444.200
Total ganancia	\$336.800	\$198.800	\$105.200	\$322.000	\$962.800

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Divisiones Modulares.** Esta referencia es de alta rotación en el entorno empresarial, su costo se establece teniendo en cuenta los procesos de ensamble, el traslado que debe realizarse para su instalación y los ajustes de acuerdo con los requerimientos específicos de cada cliente.

La ganancia sobre esta línea de producción es establecida en un 40%.



**Tabla 10. Línea de Divisiones Modulares: Precio de Ventas/Precio de Producción**

	<b>Modular x 4</b>	<b>COLLCENTERS</b>	<b>RECEPCIONES</b>	<b>TOTAL</b>
Precio de venta	\$5.972.000	\$7.219.000	\$2.280.000	\$15.471.000
Costo de producción	\$3.586.200	\$4.331.400	\$1.368.000	\$9.285.600
Total ganancia	\$2.388.800	\$2.887.600	\$912.000	\$6.188.400

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Archivadores y Folderamas.** Los costos de producción de esta línea de producción está determinada por el precio de compra, considerando que esta es una línea que solo es comercializada por la empresa y no tiene ningún proceso de ensamble que genere algún tipo de costo adicional.

La utilidad sobre este producto es establecida en un 40%.

**Tabla 11. Línea de Archivadores y Folderamas: Precio de Ventas/Precio de Producción**

	<b>AR-21</b>	<b>AR-21F</b>	<b>F-5</b>	<b>F-6</b>	<b>TOTAL</b>
Precio de venta	\$678.000	\$843.000	\$795.000	\$880.000	\$3.196.000
Costo de producción	\$406.800	\$505.800	\$477.000	\$528.000	\$1.917.600
Total ganancia	\$271.200	\$337.200	\$318.000	\$352.000	\$1.278.400

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea Sillas Interlocutoras.** El costo de producción de esta línea se determina teniendo en cuenta el precio de compra.

**Tabla 12. Línea de Sillas Interlocutoras: Precio de Ventas/Precio de Producción**

	<b>NOVAISO</b>	<b>PRISMA</b>	<b>ISÓSCELES</b>	<b>KARLA</b>	<b>TOTAL EN INVENTARIO</b>
Precio de venta	\$75.000	\$122.000	\$118.000	\$80.000	\$395.000
Costo de producción	\$45.000	\$73.200	\$70.800	\$48.000	\$237,000
TOTAL ganancia	\$30.000	\$48.800	\$47.200	\$32.000	\$158.000

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Silla Reclinomatic: Precio de Ventas/Precio de Producción.** Este tipo de sillas son de rotación media en el almacén, satisfacen necesidades de clientes específicos a los que la empresa busca satisfacer y atender sus expectativas logrando su satisfacción y fidelización a la empresa.

**Tabla 13. Línea de Silla Reclinomatic: Precio de Ventas/Precio de producción**

	<b>BAHAMAS</b>	<b>AXE</b>	<b>ROCHESTER</b>	<b>CAPRI</b>
Precio de Venta	\$ 1.450.00	\$ 795.000	\$ 1.200.000	\$ 699.000
Costo de producción	\$870.000	\$477000	\$720.000	\$419400
Total Ganancia	\$580.000	\$318000	\$480.000	\$279600

Fuente: Grupo de Investigación

**3.1.4 Indicador de mercado: Identificación Canales de Distribución.** Para la identificación de los canales de distribución, se hace una comparación entre las ventas directas y ventas totales realizadas por la empresa a fin de determinar si los canales actualmente usados por la empresa para la distribución de su portafolio de productos, logra cumplir con el objetivo y satisface realmente los requerimientos y expectativas de los clientes.

Las ventas como política de la empresa se hacen de forma directa, buscando la satisfacción del cliente, su confianza y su permanencia como cliente de la empresa, el promedio de ventas de la empresa de las diferentes líneas de productos con que cuenta en su portafolio oscila entre cuarenta (\$40.000.000) y cuarenta y cinco millones de pesos (\$45.000.000) mensuales.

Para determinar el valor de las ventas totales, se establece la cantidad por cada referencia y esta se multiplica por el precio de venta unitario. Las ventas totales de la empresa corresponden a la suma de las ventas totales en cada una de las diferentes líneas de producción.

**Tabla 14. Línea Sillas: Ventas Directas/Ventas totales**

<b>Producto</b>	<b>LISA MEDIA</b>	<b>TORINO</b>	<b>BOLOGNA</b>
Ventas mes	8	3	5
Precio	\$ 159.000	\$ 240.000	\$ 230.000
Venta directa	\$ 1.272.000	\$ 720.000	\$ 1.150.000
Ventas total	\$ 3.142.000		

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 15. Línea Escritorios: Ventas Directas/Ventas Totales**

Producto	MML-8	ES-01	MML-6A	ES-02
Ventas mes	2	3	4	2
Precio	\$ 842.000	\$ 497.000	\$ 263.000	\$805.000
Venta directa	\$ 1.684.000	\$ 1.491.000	\$ 1.052.000	\$1.610.000
Ventas total	\$			5.837.000

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 16. Línea de Divisiones Modulares: Ventas Directas/Ventas Totales**

Producto	MODULAR X 4	COLLCENTERS	RECEPCIONES
Ventas mes	1	1	1
Precio	\$ 5.972.000	\$ 7.219.000	\$ 2.280.000
Venta directa	\$ 5.972.000	\$ 7.219.000	\$ 2.280.000
Ventas total	\$		15.471.000

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 17. Línea de Archivadores y Folderamas: Ventas Directas/Ventas Totales**

Producto	AR-21	AR-21F	F-5	F-6
Ventas mes	5	2	2	4
Precio	\$ 678.000	\$ 843.000	\$ 795.000	\$ 880.000
Venta directa	\$ 3.390.000	\$ 1.686.000	\$ 1.590.000	\$ 3.520.000
Ventas total	\$			10.186.000

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 18. Línea de Sillas Interlocutoras: Ventas Directas/Ventas Totales**

PRODUCTO	NOVAISO	PRISMA	ISÓSCELE	KARLA
Ventas mes	10	3	5	3
Precio	\$ 75.000	\$ 122.000	\$ 118.000	\$ 80.000
Venta directa	\$ 750.000	\$ 366.000	\$ 590.000	\$ 240.000
Ventas total	\$			1.946.000

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 19. Línea de Silla Reclinomatic: Ventas Directas/Ventas Totales**

Producto	BAHAMAS	AXE	ROCHESTER	CAPRI
Ventas mes	1	1	1	1
Precio	\$ 1.450.000	\$ 795.000	\$ 1.200.000	\$ 699.000
Venta directa	\$ 1.450.000	\$ 795.000	\$ 1.200.000	\$ 699.000
Ventas total	\$			4.144.000

Fuente: Grupo de Investigación

Las ventas totales del Almacén Electro Andrade corresponden a la suma del total de ventas por cada línea de producción.

**Tabla 20. Ventas Directas/Ventas Totales**

	SILLAS SECRETARIAL	ESCRITORIO	DIVISIONES MODULARES	ARCHIVADOS	SILLAS INTERLOCUTORAS	SILLA RECLINOMATICA
Venta directa	\$3.142.000	\$ .837.000	\$15.471.000	\$10.186.000	\$ 1.946.000	\$ 4.144.000
Venta total	\$					40.726.000

Fuente: Grupo de Investigación

### 3.2 INDICADORES DE GESTION PARA EL AREA DE PRODUCCIÓN

En la empresa Electro Andrade el área de producción está constituida por el área de ensamble y transformación de insumos o recursos físicos y tecnológicos.

Los indicadores propuestos para estas áreas son los siguientes:

**3.2.1 Indicador de Producción Rentabilidad.** El margen de utilidad sobre las ventas, está establecido por la empresa en un 40% sobre cada referencia dentro de cada línea de productos ofrecidos por el almacén

**Tabla 21. Línea de Sillas: Margen de Ventas/Total de ventas**

Producto	LISA MEDIA	TORINO	BOLOGNA
Precio de venta	\$ 159.000	\$ 240.000	\$ 230.000
Costo de producción	\$ 95.400	\$ 144.000	\$ 138.000

Producto	LISA MEDIA	TORINO	BOLOGNA
Utilidad	\$ 63.600	\$ 96.000	\$ 92.000
Margen de venta	40%	40%	40%

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 22. Línea Escritorios: Margen de Ventas/Total de ventas**

Producto	MML-8	ES-01	MML-6A	ES-02
Precio de venta	\$ 842.000	\$ 497.000	\$ 263.000	\$ 805.000
Costo de producción	\$ 505.200	\$ 298.200	\$ 157.800	\$ 483.000
Utilidad	\$ 336.800	\$ 198.800	\$ 105.200	\$ 322.000
Margen de venta	40%	40%	40%	40%

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 23. Línea Divisiones Modulares: Margen de Ventas/Total de ventas**

Producto	MODULAR X 4	COLLCENTERS	RECEPCIONES
Precio de venta	\$ 5.972.000	\$ 7.219.000	\$ 2.280.000
Costo de producción	\$ 3.586.200	\$ 4.331.400	\$ 1.368.000
Utilidad	\$ 2.385.800	\$ 2.887.600	\$ 912.000
Margen de venta	40%	40%	40%

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 24. Línea Archivadores y Folderamas: Margen de Ventas/Total de ventas**

PRODUCTO	AR-21	AR-21F	F-5	F-6
Precio de venta	\$ 678.000	\$ 843.000	\$ 795.000	\$ 880.000
Costo de producción	\$ 406.800	\$ 505.800	\$ 477.000	\$ 528.000
Utilidad	\$ 271.200	\$ 337.200	\$ 318.000	\$ 352.000
Margen de venta	40%	40%	40%	40%

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 25. Línea de Sillas Interlocutoras: Margen de Ventas/Total de ventas**

Producto	NOVAISO	PRISMA	ISÓSCELE	KARLA
Precio de venta	\$ 75.000	\$ 122.000	\$ 118.000	\$80.000
Costo de producción	\$ 45.000	\$ 73.200	\$ 70.800	\$48.000
Utilidad	\$ 30.000	\$ 48.800	\$ 47.200	\$32.000
Margen de venta	40%	40%	40%	40%

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 26. Línea de Silla Reclinomatic: Margen de Ventas/Total de ventas**

Producto	BAHAMAS	AXE	ROCHESTER	CAPRI
Precio de venta	\$ 1.450.000	\$ 795.000	\$ 1.200.000	\$ 699.000
Costo de producción	\$ 870.000	\$ 477.000	\$ 720.000	\$ 419.400
Utilidad	\$ 580.000	\$ 318.000	\$ 480.000	\$ 279.600
Margen de venta	40%	40%	40%	40%

Fuente: Grupo de Investigación

**3.2.2 Indicador de Producción: Productividad.** Se establece dentro del almacén el manejo del proceso de producción como el proceso de ensamble de alguno de los productos que ofrece la empresa. Esto teniendo en cuenta que la empresa no realiza un proceso de producción como tal.

El promedio de horas utilizadas para el ensamble está determinado por el tipo de producto y sujeto a los requerimientos de los clientes.

El promedio de horas hombre laboradas en la empresa es de nueve (9) horas diarias, trabajadas de lunes a viernes y cuatro (4) horas de trabajo los días sábados.

- **Línea de Sillas.** Este producto tiene un tiempo de ensamble igual en cada una de las referencias, las variaciones entre una y otra referencia están determinadas por las características y calidad de las partes (tela y espuma).

El personal utilizado para este proceso es de un (1) operario por unidad de ensamble.

El valor de la hora hombre se establece teniendo en cuenta el salario mínimo legal mensual vigente propuesto para el año (Año 2012: \$566.700)

**Tabla 27. Línea de Sillas: Producción/horas hombre trabajadas**

PRODUCTO	HORAS HOMBRE: ENSAMBLE	Valor Hora
LISA MEDIA	0.33	\$872.4375
TORINO	0.33	\$872.4375
BOLOGNA	0.33	\$872.4375

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Escritorios.** El personal utilizado para este proceso es de un (1) operario por unidad de ensamble

**Tabla 28. Línea de Escritorios: Producción/horas hombre trabajadas**

PRODUCTO	HORAS HOMBRE: ENSAMBLE	Valor Hora
MML-8	0.50	\$1321.875
ES-01	0.25	\$660.9375
MML-6A	0.20	\$528.75
ES-02	0.50	\$1321.875

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea Divisiones Modulares.** Este tipo de producto es ensamblado directamente en las instalaciones del cliente, este proceso se realiza dependiendo de los requerimientos del mismo.

El personal utilizado para este proceso es de dos (2) operarios por unidad de ensamble.

**Tabla 29. Línea Divisiones Modulares: Producción/horas hombre trabajadas**

PRODUCTO	HORAS HOMBRE: ENSAMBLE	Valor Hora
MODULAR X 4	3	\$7931.25
CALL CONTER	2.5	\$6609.375
RECEPCIONES	1.5	\$3965.625

Fuente: Grupo de Investigación

En la línea de productos Archivador y Folderamas y la línea de Sillas Reclinomatic este indicador no aplica puesto que estos llegan a la empresa listos para la venta.

**3.2.3 Indicador de Producción: Productividad.** Las horas maquinas son tomadas teniendo en cuenta que en el proceso de ensamble se usan dos taladros, los cuales son utilizados durante las dos terceras partes del tiempo total de ensamble.

**Tabla 30. Línea de Sillas: producción/horas maquina**

PRODUCTO	HORAS MAQUINA: TRABAJO DE DOS TALADROS
LISA MEDIA	0.22
TORINO	0.22
BOLOGNA	0.22

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 31. Línea de Escritorios: producción/horas maquina**

PRODUCTO	HORAS MAQUINA: TRABAJO DE DOS TALADROS
MML-8	0.33
ES-01	0.17
MML-6A	0.13
ES-02	0.33

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Divisiones Modulares.** Este tipo de producto es ensamblado directamente en las instalaciones del cliente, este proceso se realiza dependiendo de los requerimientos del mismo.

**Tabla 32. Línea de Divisiones Modulares: producción/horas maquina**

PRODUCTO	HORAS MAQUINA: TRABAJO DE DOS TALADROS
MODULAR X 4	2
CALL CONTER	1.67
RECEPCIONES	1

Fuente: Grupo de Investigación

En la línea de productos Archivador y Folderamas y la línea de Sillas Reclinomatic este indicador no aplica puesto que estos llegan a la empresa listos para la venta.

**3.2.4 Indicador de Producción: Calidad.** Dentro del proceso que realiza la empresa, el ensamble del producto no genera productos defectuosos puesto que se utiliza un programa en 3D que permite la visualización del producto en dimensiones reales. Esto permite que el cliente pueda ver el producto y sus características antes de ser ensamblado, además, permiten realizar ajustes de acuerdo con los requerimientos específicos del cliente.

El trabajo de ensamble se hace con un 99.9% de precisión lo que garantiza su exactitud y la no existencia de defectos.

**3.2.5 Indicador de Producción: Productividad.** La política de la empresa establece manejar niveles de inventario bajos, por lo cual se trabaja de acuerdo con los requerimientos del cliente, al cual se le establece un tiempo de entrega de 20 días hábiles.



**Tabla 33. Línea de Sillas: producción/ consumo**

	LISA MEDIA	TORINO	BOLOGNA
Cantidad ensamblada	8	3	8
Consumo	8	3	8

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 34. Línea de Escritorios: producción/ consumo**

	MML-8	ES-01	MML-6A	ES-02
Cantidad ensamblada	2	3	4	2
Consumo	2	3	4	2

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 35. Línea de Divisiones Modulares**

	Modular x 4	CALL CONTER	RECEPCIONES
Cantidad ensamblada	1	1	1
Consumo	1	1	1

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 36. Línea de Archivadores y Folderamas**

	AR-21	AR-21F	F-5	F-6
Cantidad comprada	5	2	2	4
consumo	5	2	2	4

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 37. Línea de Sillas Interlocutoras**

	NOVAISO	PRISMA	ISÓSCELES	KARLA
Cantidad comprada	10	3	5	3
consumo	10	3	5	3

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 38. Línea de Silla Reclinomatic**

	<b>BAHAMAS</b>	<b>AXE</b>	<b>ROCHESTER</b>	<b>CAPRI</b>
Cantidad comprada	1	1	1	1
consumo	1	1	1	1

Fuente: Grupo de Investigación

**3.2.6 Indicador de Producción: Eficacia en la entrega de requerimientos.**

Considerando las características del proceso de embalaje de los productos el promedio de devoluciones en el producto es inferior a uno por año, situación que garantiza la no existencia de quejas por fallas en el producto

**Tabla 39. Línea de Sillas: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados**

	<b>LISA MEDIA</b>	<b>TORINO</b>	<b>BOLOGNA</b>
Devoluciones	0	0	0
Quejas	0	0	0
Productos entregados	8	3	5

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 40. Línea de Escritorios: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados**

	<b>MML-8</b>	<b>ES-01</b>	<b>MML-6A</b>	<b>ES-02</b>
Devoluciones	0	0	0	0
Quejas	0	0	0	0
Productos entregados	2	3	4	2

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 41. Línea de Divisiones Modulares: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados**

	<b>Modular x 4</b>	<b>CALL CONTER</b>	<b>RECEPCIONES</b>
Devoluciones	0	0	0
Quejas	0	0	0
Productos entregados	1	1	1

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 42. Línea de Archivadores y Folderamas: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados**

	AR-21	AR-21F	F-5	F-6
Devoluciones	0	0	0	0
Quejas	0	0	0	0
Productos entregados	5	2	2	4

Fuente: Grupo de Investigación

- **Línea de Sillas Interlocutoras.** Considerando que estos productos son comprados por la empresa y llegan listos para la venta, el promedio de devoluciones es de una silla en el año por defectos de fábrica

**Tabla 43. Línea de Sillas Interlocutoras: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados**

	NOVAISO	PRISMA	ISÓSCELES	KARLA
Devoluciones	0.083	0.083	0.083	0.083
Quejas	0.083	0.083	0.083	0.083
Productos entregados	10	3	5	3

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 44. Línea de Sillas Interlocutoras: No de devoluciones + número de quejas/total productos entregados**

	BAHAMAS	AXE	ROCHESTER	CAPRI
Devoluciones	0	0	0	0
Quejas	0	0	0	0
Productos entregados	1	1	1	1

Fuente: Grupo de Investigación

**3.2.7 Indicador de Producción: Oportunidad en la Entrega.** El promedio de días para la entrega del producto se hace teniendo en cuenta los niveles de inventario, requerimientos específicos del cliente, disponibilidad por parte de los proveedores y posibles inconvenientes no controlables por la empresa (fallas de tipo natural ej. Corte del servicio de energía, gas).

Los días establecidos para la entrega, son días hábiles.

En cada producto se deja un margen de tres (3) a cinco (5) días hábiles

disponibles como plan de contingencia.

**Tabla 45. Línea de Sillas: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real \*100**

	LISA MEDIA	TORINO	BOLOGNA
Días proyectado para la entrega	3	3	3
Días de la entrega Real	2	2	2

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 46. Línea de Escritorios: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real \*100**

	MML-8	ES-01	MML-6A	ES-02
Días proyectado para la entrega	10	10	10	10
Días de la entrega Real	8	8	8	8

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 47. Línea de Divisiones Modulares: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real \*100**

	Modular x 4	CALL CONTER	RECEPCIONES
Días proyectado para la entrega	25	25	25
Días de la entrega Real	20	20	20

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 48. Línea de Archivadores y Folderamas: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real \*100**

	AR-21	AR-21F	F-5	F-6
Días proyectado para la entrega	15	15	15	15
Días de la entrega Real	10	10	10	10

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 49. Línea de Sillas Interlocutoras: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real \*100**

	NOVAISO	PRISMA	ISÓSCELES	KARLA
Días proyectado para la entrega	20	20	20	20
Días de la entrega Real	15	15	15	15

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 50. Línea de Sillas Reclinomatic: Número de días proyectados para la entrega / No. Días de la entrega real \*100**

	BAHAMAS	AXE	ROCHESTER	CAPRI
Días proyectado para la entrega	15	15	15	15
Días de la entrega Real	10	10	10	10

Fuente: Grupo de Investigación

**3.2.8 Indicador de Producción: Devolución de Facturas para anulación por cierre contable.** El promedio de facturas devueltas por cierre contable esta en 1 factura al mes, considerando los cambios e innovaciones realizadas en el programa contable, la inversión en capacitación y el mejoramiento en la forma como se efectúa este proceso.

Actualmente, la empresa realiza la entrega del producto y después de evaluar el grado de satisfacción del cliente realiza la factura.

El promedio de facturas anuladas mensualmente esta en tres facturas máximo al mes, debido a circunstancias externas como: la fecha de la factura no está acorde con las necesidades del cliente, cambio de la persona a quien se le debe hacer la correspondiente factura.

### **3.3 INDICADORES DE GESTION PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

**3.3.1 Indicador de Recursos Humanos: Liquidación de Nomina.** El personal que hace parte de la nomina de la empresa está contratado directamente y tiene un contrato a termino indefinido.

Lo anterior como una forma de crear en el colaborador el sentido de pertenencia hacia la empresa y así lograr un mejor desempeño.

Existe un contrato por labor, el cual es eventual y es destinado a actividades de tapicería; esto en los casos en que es requerido por los clientes. Ver anexo B. Planilla integrada de Autoliquidación.

**Tabla 51. Estructura De Personal En Electro Andrade**

Tabla 67. Estructura De Personal En Electro Andrade												
Cargo	Empleados contratados directamente por la empresa				Empleados contratado con terceros				Empleado por obra			
	ARP	SS	AT	OTROS	ARP	SS	AT	OTROS	ARP	SS	AT	OTROS
Gerente	X	X	X	X								
Jefe de Proyectos	X	X	X	X								
Secretaría Administrativa	X	X	X	X								
Diseño y Asesor Técnico Comercial	X	X	X	X								
Servicios Administrativos, instalación oficina Abierta	X	X	X	X								
Servicios Administrativos, instalación oficina Abierta	X	X	X	X								
Diseño y Asesor Técnico Comercial	X	X	X	X								
Tapicero									X	X	X	X

Fuente: Grupo de Investigación

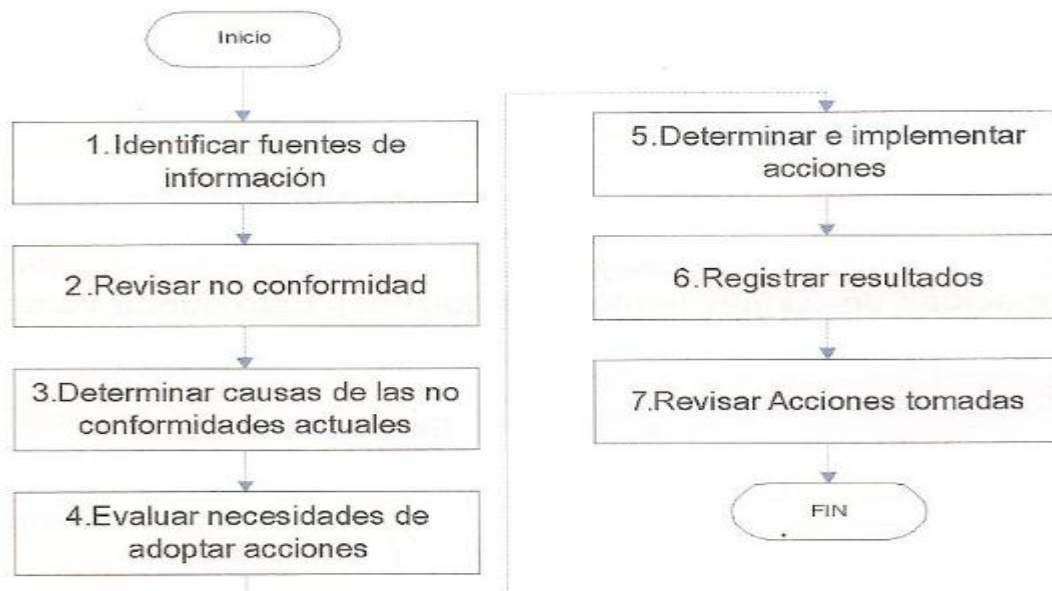
**3.3.2 Indicador de Recursos Humanos: Eficacia de salud Ocupacional y Seguridad Industrial.** El total de horas laboradas en la empresa es de 48 horas a la semana, las horas no laboradas se establecen por circunstancias ajenas a la empresa tales como: fenómenos naturales, interrupción en el suministro de energía o gas natural, condiciones específicas del cliente para la instalación de los muebles.

Promedio de Horas no laboradas en un mes está entre 3 y 5 horas, es decir se establece un promedio de 0.13 horas diarias.

Horas no laboradas en un día/Total horas laboradas por día :  $0.13/9= 1.20\%$

Una vez identificados, diseñados y desarrollados los indicadores, de acuerdo a los resultados obtenidos se generan rutas de mejoramiento en aquellos que realmente se considere por no cumplir con expectativas de desarrollo, la ruta de Mejoramiento se propone a la luz de RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio

**Figura 4. Ruta de la mejora.**



**Fuente:** RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión Capítulo 4: Identificación de los procesos* página 87. Editorial ICONTEC-INTERNACIONAL.

Después de efectuado el análisis de los datos expresados en las gráficas del anteriores es indispensable tomar acciones pertinentes para asegurar que el sistema de gestión mejore, incluyendo los procesos y los productos.

## 4 DIAGNÓSTICOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA ELECTRO ANDRADE QUE EXIGE UN PLAN ESTRATÉGICO.

### 4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este capítulo se presenta el diagnóstico estratégico como base para el desarrollo de la planeación. Este diagnóstico se realiza en dos partes, el análisis interno para establecer debilidades y fortalezas, y el análisis externo para determinar oportunidades y amenazas, como se mencionó en el marco teórico nos apoyaremos en la teoría de Humberto Serna en el uso de los instrumentos PCI y POAM.

**4.1.1 Análisis Interno (Perfil de Capacidad Interna) PCI.** Para dar inicio al análisis interno de la empresa, se conformó un grupo estratégico el cual estuvo integrado por el Gerente Propietario, cuatro jefes de área así: Área Administrativa, Área de Diseño, Área Comercial y Área financiera, además de los dos estudiantes investigadores que hacen parte del trabajo de grado; siendo así un grupo estratégico conformado por 7 personas con trayectoria suficiente en la empresa para brindar aportes importantes para la calificación de cada una de las capacidades del PCI y con formación y orientación profesional para apoyar y sacar adelante el proceso.

Se adoptó como metodología<sup>28</sup> para la ponderación de las fortalezas y debilidades, la cual consiste en asignar un peso relativo que oscila entre 0.0 (malo) y 1.0 (bueno) y una calificación establecida entre 1, 2 y 3 que representa bajo, medio y alto, respectivamente, seguidamente se multiplica el peso por la calificación dando como resultado el valor ponderado, posteriormente escogiendo los de mayor ponderación. Situación que aplica para el cálculo de todas las capacidades.

Los criterios de calificación obedecen a que si califico una fortaleza como Alta, esta es una fortaleza fuerte, media, es una fortaleza a mejorar, o baja es una fortaleza por desarrollar.

Ahora al calificar la debilidades, si esta son consideradas Altas, es porque no existen indicios de solución, media, existen pocas medidas de progreso y si es calificada como baja, existen actividades y métodos de solución.

Para la calificación del impacto, el cual indica el grado de afectación de cada una de las fortalezas y debilidades en la organización se tiene en cuenta para el caso de las fortalezas que si es alto, genera altos beneficio para la empresa, si es

---

<sup>28</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. Febrero 2003. Editorial 3R. Editores



medio genera algunos beneficios a la empresa y si es bajo genera mínimos beneficios a la empresa.

En calificación del impacto de las debilidades si este es alto, genera consecuencias graves a la empresa, si es medio, genera consecuencias moderadas a la empresa y si es baja, no afecta el desempeño de la empresa.

- **Calificación Capacidad Directiva.**

**Tabla 52. PCI- Capacidad Directiva**

<b>1. CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. DEFINICIÓN CLARA DE FUNCIONES	3		2
2. TOMA DE DECISIONES	3		3
3. COORDINACIÓN DIRECTIVA	3		3
4. INDICES DE GESTIÓN		2	2
5. SISTEMA DE EVALUACIÓN		2	2
6. ESTILOS DE COMUNICACIÓN	2		2
7. ESTILO DIRECTIVO PARTICIPATIVO	2		3
8. LIDERAZGO GERENCIAL	3		3

Fuente: Grupo de Investigación

- **Definición clara de funciones.** Esta considerada dentro de la empresa como una fortaleza alta de impacto medio, considerando que el grupo de trabajo con que cuenta el almacén tiene claridad en lo que respecta a sus funciones, su nivel de competencia y su responsabilidad.
- **Toma de decisiones.** Esta es una fortaleza alta de impacto alto, considerando como relevante la objetividad de la alta gerencia en el proceso de toma de decisiones, su responsabilidad y direccionamiento en pro de la consecución de los objetivos.
- **Coordinación directiva.** Fortaleza alta de impacto alto. La alta gerencia realiza procesos de planeación y direccionamiento a fin de que las actividades propuestas estén coordinadas y concuerden con los planes y programas propuestos.
- **Índices de Gestión.** Debilidad media de impacto medio. No se cuenta en la empresa con un instrumento de medición que permita evaluar y realizar control sobre las actividades realizadas en la empresa, su grado de eficacia y efectividad.

- **Sistema de Evaluación.** Debilidad media de impacto medio. La empresa no tiene documentado y divulgado los sistemas de evaluación a la gestión que realizan, convirtiéndose en una debilidad que puede afectar el desarrollo y crecimiento de la organización.
- **Estilos de comunicación.** Fortaleza media de impacto medio. Se establece de forma clara un modelo de comunicación, situación que ha favorecido la gestión de la dirección y el cumplimiento de los objetivos.
- **Estilo directivo participativo.** Fortaleza media de impacto medio. La gerencia tiene un nivel de participación promedio, situación que se ha evidenciado en su compromiso con el crecimiento y ha crecido en pro de hacerle frente a los cambios que se dan en el medio a fin de no caer en la obsolescencia.
- **Liderazgo Gerencial.** Fortaleza alta de impacto alto. Esta es una de las mayores fortalezas dentro de la capacidad directiva, gracias al liderazgo de su gerente, la empresa ha logrado el crecimiento y reconocimiento en el mercado. Su actividad y compromiso con la organización está presente en cada actividad y su disponibilidad para asumir nuevos retos está incluido dentro de su plan de trabajo.

**Tabla 53. Ponderación de Fortalezas Identificadas en la Capacidad Directiva**

<b>1. CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PONDERADO</b>
FACTORES DE PONDERAR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. LIDERAZGO GERENCIAL	1	3	<b>3</b>
2. TOMA DE DECISIONES	0,9	3	2,7
3. COORDINACIÓN DIRECTIVA	0,9	3	2,7
4. DEFINICIÓN CLARA DE FUNCIONES	0,7	3	2,1

Fuente: Grupo de Investigación

La asignación del peso, se hace teniendo como referente el de mayor importancia dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos.

**Tabla 54. Ponderación de Debilidades Identificadas en la Capacidad Directiva**

<b>1. CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PONDERADO</b>
FACTORES DE PONDERAR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. INDICES DE GESTIÓN	0,7	2	1,4
2. SISTEMA DE EVALUACIÓN	0,7	2	1,4

Fuente: Grupo de Investigación

La Capacidad Directiva mide todas aquellas fortalezas y debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control, y que se relacionan directamente con la gestión. Para la Empresa Electro Andrade, el liderazgo gerencial, la toma de decisiones, la coordinación directiva y la definición clara de la funciones, según el grupo estratégico son las que mayor valor ponderado presentan y hacen fuerte la organización en este aspecto y sus mayores debilidades son la falta de llevar índice de gestión en donde no se establecen indicadores de medición y control de las actividades, donde se cumple con lo estrictamente necesario para las actividades que ejecuta la empresa; no existen sistemas de evaluación.

- **Calificación Capacidad Tecnológica.**

**Tabla 55. PCI - Capacidad Tecnológica**

2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZ A	DEBILIDA D	IMPACT O
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. NIVEL TECNOLÓGICO	3		3
2. INSTALACIONES BIEN DISEÑADAS Y LOCALIZADAS		2	3
3. NIVEL DE MANO DE OBRA	3		3
4. ESTANDARES DE PRODUCCION ESTABLECIDOS	3		3
5. SISTEMA DE PRODUCCION	3		2
6. PLANES DE PRODUCCIÓN	3		3
7. CONTROL DE LA CALIDAD	3		3
8. CAPACITACIÓN DE MANO DE OBRA	3		3

Fuente: Grupo de Investigación

- **Nivel Tecnológico.** Fortaleza alta de impacto alto; el almacén Electro Andrade se ha venido preocupando por mejorar su nivel de inversión en tecnología, fortaleza que los ha llevado a brindar mejores productos y servicios a sus clientes.
- **Instalaciones bien diseñadas y localizadas.** Debilidad media de impacto alto; existen fallas a nivel de instalaciones, situación que ha generado problemas a nivel de producción, disminuyendo su capacidad.
- **Nivel de mano de obra.** Fortaleza alta de impacto alto. El almacén Electro Andrade cuenta con mano de obra altamente calificada y comprometida con el

desarrollo, innovación y fortalecimiento de cada uno de los procesos a fin de entregar a sus clientes el mejor producto y servicio.

- **Estándares de producción establecidos.** Fortaleza alta de impacto alto; la producción está reglamentada a fin de entregar a sus clientes el mejor producto, satisfaciendo los estándares de calidad, entrega, prontitud y servicio.
- **Sistema de producción.** Fortaleza alta de impacto alto. Existe en la empresa un sistema de producción sólido, coordinado, bien diseñado y estructurado de tal forma que se logra cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes, además que ha logrado posicionar a la empresa en el sector de muebles para oficina.
- **Planes de producción.** Fortaleza alta de impacto alto, los planes de producción están estructurados y programados de acuerdo con la capacidad de respuesta de la empresa, articulados con la disponibilidad de mano de obra, materiales y demás recursos necesarios para cumplir con los requerimientos de los clientes.
- **Control de la calidad.** Fortaleza alta de impacto alto; dentro de la empresa la calidad es una de las fortalezas más altas con que cuenta la empresa puesto que esta es su carta de presentación, el trabajo se hace con un alto grado de exigencia y responsabilidad con el cliente.
- **Capacitación de mano de obra.** Fortaleza alta de impacto alto; la mano de obra es el capital más importante dentro de la organización, su capacitación hace parte del conjunto de inversiones que realiza y programa la empresa continuamente.

**Tabla 56. Ponderación de Fortalezas Identificadas en la Capacidad Tecnológica**

2.CAPACIDAD TECNOLÓGICA	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTORES DE PONDERAR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. NIVEL TECNOLÓGICO	1	3	3
2. CONTROL DE LA CALIDAD	1	3	3
3. NIVEL DE MANO DE OBRA	0,9	3	2,7
4.ESTANDARES DE PRODUCCION ESTABLECIDOS	0,9	3	2,7
5.CAPACITACIÓN DE MANO DE OBRA	0,9	3	2,7
6. SISTEMA DE PRODUCCION	0,8	3	2,4
7.PLANES DE PRODUCCIÓN	0,8	3	2,4

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 57. Ponderación de Debilidades Identificadas en la Capacidad Tecnológica**

2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTORES DE PONDERAR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. INSTALACIONES BIEN DISEÑADAS Y LOCALIZADAS	0,9	2	1,8

Fuente: Grupo de Investigación

Para el análisis de la Capacidad Tecnológica de la empresa se tiene en cuenta los aspectos relacionados con el proceso de producción y a infraestructura. El grupo estratégico estableció a través de la ponderación que el nivel de mano de obra, estándares de producción, sistema de producción, planes de producción, control de la calidad y capacitación para la mano de obra son sus mayores fortalezas y que la capacidad de la instalación de la planta es su mayor debilidad ya que no cuenta con espacio y diseño suficiente para el volumen de producción actual.

- **Calificación Capacidad Competitiva.**

**Tabla 58. PCI - Capacidad Competitiva**

3. CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.PARTICIPACIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO	2		3
2.CANALES DE DISTRIBUCIÓN		2	2
3.PUBLICIDAD		2	3
4.ESTUDIOS DE MERCADOS		2	3
5. PERSONAL DE VENTAS		2	2
6.MANEJO DEL PRECIO DE LA COMPETENCIA	3		3
7.PROVEEDORES	3		3
8.BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES	3		3

Fuente: Grupo de Investigación

- **Participación de la compañía en el mercado.** Fortaleza media de impacto alto; la empresa ha logrado una buena participación en el mercado, garantizando reconocimiento por parte del sector y de los clientes, esto le ha permitido permanecer y consolidarse como una organización líder en los productos y servicios que ofrece, lo que ha garantizado que su trabajo sea apetecido no solo por el mercado local y regional sino también por mercados nacionales.

- **Canales de distribución.** Debilidad media de impacto medio; considerando el tipo de servicio que ofrece la empresa, se cuenta con un solo punto de distribución ubicado en el municipio de Tuluà, situación que puede afectar el nivel de ventas; sin embargo la asesoría y el portafolio de productos ofrecido por la empresa llega hasta donde el cliente lo requiere, contrarrestando así la falencia en puntos de distribución.
- **Publicidad.** Debilidad media de impacto medio, la inversión en publicidad es baja, se utilizan los medios tradicionales lo que puede llevar a que la divulgación en cuanto a productos y servicios ofrecidos por la empresa no llegue a todo el grupo de clientes que debería llegar, reduciendo así el nivel de posicionamiento y reconocimiento.
- **Estudios de mercado.** Debilidad media de impacto medio; la inversión en estudios de mercado es baja, se ha utilizado métodos internos para la evaluación y reconocimiento del mercado, dentro de los métodos esta la encuesta de satisfacción de los clientes, formato de sugerencias y formato para quejas y reclamos.
- **Personal de ventas.** Debilidad media de impacto medio; la empresa cuenta con una planta de personal baja lo que en ocasiones incide en la prestación rápida, oportuna y eficaz a sus clientes, situación que puede llevar a inconformidades en los mismos. Sin embargo se resalta la capacitación y formación del equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones.
- **Manejo del precio de la competencia.** Fortaleza alta de impacto alto. El manejo del precio de la competencia es bueno, considerando que la empresa realiza directamente el ensamble de los muebles, el servicio prestado es atractivo y su calidad e innovación ha hecho que se consolide en el sector, además sus costos son bajos lo que genera competitividad con los precios.
- **Proveedores.** Fortaleza alta de impacto alto. El almacén cuenta con un grupo de proveedores altamente calificados, lo que garantiza la calidad de sus productos, de igual forma el manejo de estos es adecuado y coordinado garantizando ventajas como entrega, precio, cumplimiento y calidad.
- **Base de datos de los clientes.** Fortaleza alta de impacto alto. El grupo de clientes de la empresa está en su mayoría orientado hacia el sector industrial y comercial, su manejo es de tipo institucional y la información recolectada en cuanto a necesidades, tipo de cliente e información general está organizada a fin de crear un lazo entre el cliente y la empresa, garantizar no solo su satisfacción sino la fidelidad a la empresa.

**Tabla 59. Ponderación de Fortalezas identificadas en la Capacidad Competitiva**

<b>3. CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PONDERADO</b>
FACTORES DE PONDERAR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.PROVEEDORES	1	3	3
2.MANEJO DEL PRECIO DE LA COMPETENCIA	0,9	3	2,7
3.BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES	0,7	3	2,1

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 60. Ponderación de Debilidades identificadas en la Capacidad Competitiva**

<b>3. CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PONDERADO</b>
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.PUBLICIDAD	0,9	2	1,8
2.ESTUDIOS DE MERCADOS	0,8	2	1,6
3.CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,7	2	1,4
4. PERSONAL DE VENTAS	0,7	2	1,4

Fuente: Grupo de Investigación

La Capacidad Competitiva mide todos los aspectos relacionados la capacidad de competir en el mercado. Las mayores fortalezas encontradas por el grupo estratégico y de acuerdo a la ponderación mayor son las relacionadas con los fuertes y competitivos proveedores, manejo del precio de la competencia y contar con una abundante y eficiente base de datos de los clientes, sus mayores debilidades son aquellas relacionadas con el manejo de la publicidad, nulo estudios de mercadeo, único canal de distribución y falta de personal de ventas especializado en capturar clientes potenciales.

- **Calificación Capacidad Recurso Humano**

**Tabla 61. PCI - Capacidad del Recurso Humano**

<b>4. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.DEPARTAMENTO DE PERSONAL	3		3
2. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	2		2
3.MOTIVACIÓN	3		3
4.INCENTIVOS Y SANCIONES	3		3

4. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
5.EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		2	2
6.NIVEL ACADEMICO DEL RECURSO HUMANO	3		3
7.PERTENENCIA	3		3
8.INDICE DE RETIROS	2		3

Fuente: Grupo de Investigación

- **Departamento de Recurso Humano.** Fortaleza alta de impacto alto. La empresa cuenta con el departamento de personal organizado y estructurado de tal forma que se logre la motivación del grupo de colaboradores y que este redunde en el cliente.
- **Proceso de Selección de personal.** Fortaleza media de impacto medio. El proceso de selección de personal está basado en el grado de competencia del aspirante al cargo, el proceso es sencillo y ha venido estructurándose a fin de lograr reducción de costos y efectividad en el proceso.
- **Motivación.** Fortaleza alta de impacto alto. La empresa tiene presente que la motivación del personal es una estrategia para lograr que estos tengan sentido de pertenencia; la principal motivación está dada en el tipo de contratación el cual es a termino indefinido, el trato amable y cordial y el compromiso de la gerencia en la mejora continua.
- **Incentivos y sanciones.** Fortaleza alta de impacto alto. Un mecanismo de motivación esta dado en los incentivos, ofreciendo a los colaboradores buenas comisiones por ventas y oportunidades para capacitarse y crecer como persona y como profesional. Las sanciones están dadas de acuerdo al grado de afectación a la organización; sin embargo son poco utilizadas gracias al alto compromiso de lo colaboradores con sus actividades y con el logro de los objetivos propuestos.
- **Evaluación de desempeño.** Debilidad media de impacto medio. La empresa no tiene establecida de forma clara la evaluación de desempeño del personal, evidenciándose una falencia en el manejo del departamento de personal.
- **Nivel académico del recurso humano.** Fortaleza alta de impacto alto; el grupo de colaboradores de la empresa tiene un nivel académico acorde con las funciones y actividades que realiza.
- **Pertinencia.** Fortaleza alta de impacto alto. Los procesos y actividades desarrolladas por la empresa está de acuerdo con las exigencias del mercado y con el tipo de organización.



- **Índice de retiros.** Fortaleza media de impacto medio. El promedio de retiros de personal es bajo, favoreciendo el desarrollo normal de las actividades propuestas por la organización.

**Tabla 62. Ponderación de Fortalezas identificadas en la Capacidad del Recurso Humano**

4. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.NIVEL ACADEMICO DEL RECURSO HUMANO	1	3	3
2.MOTIVACIÓN	0,9	3	2,7
3.INCENTIVOS	0,9	3	2,7
4.PERTENENCIA	0,8	3	2,4

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 63. Ponderación de Debilidades identificadas en la Capacidad del Recurso Humano**

4. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	0,9	2	1,8

Fuente: Grupo de Investigación

La Capacidad de Talento Humano, mide las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye, nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, sentido de pertenencia. El grupo estratégico identifico que las mayores fortalezas de la empresa en cuanto a su capacidad de Talento Humano son el nivel académico de sus colaboradores, en donde todos ellos se están profesionalizando, la motivación para su desempeño, los incentivos que tiene como política la empresa cuando hay méritos por desempeño y el gran sentido de pertenencia. Como debilidad predominante es que la empresa no tiene implementado la evaluación del desempeño.

- **Calificación Capacidad Financiera**

**Tabla 64. PCI - Capacidad Financiera**

5. CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. RENTABILIDAD	3		3

5. CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
2. CAPITAL	3		3
3. LIQUIDEZ	3		3
4. INVERSIÓN	3		3
5. ESTABILIDAD DE COSTOS	3		3
6. INDICE DE ENDEUDAMIENTO	3		3

Fuente: Grupo de Investigación

- **Rentabilidad.** Fortaleza alta de impacto alto. La empresa tiene la capacidad de generar utilidades o beneficios. Esto se evidencia en su trayectoria y posicionamiento en el mercado.
- **Capital.** Fortaleza alta de impacto alto. El capital de la empresa es propio, lo que hace que el poder para la toma de decisiones este en los dueños y no en manos de terceros.
- **Liquidez.** Fortaleza alta de impacto alto. La empresa financieramente es liquida garantizando así su nivel de respuesta ante el cliente, accionistas y proveedores en general.
- **Inversión.** Fortaleza alta de impacto alto. La inversión que realiza la empresa está en pro de la consecución de los objetivos, se busca invertir en mejoramiento de instalaciones, procesos y calidad del recurso humano.
- **Estabilidad de costos.** Fortaleza alta de impacto alto, la empresa realiza análisis permanente de sus costos a fin de reducirlos y/o mantenerlos sin reducir la calidad del producto y servicio prestado; esto le ha favorecido en el nivel de reconocimiento por parte de sus clientes y del mercado en general.
- **Índice de endeudamiento.** Fortaleza alta de impacto alto; la empresa cuenta con un nivel de liquidez bueno, situación que ha llevado a que su nivel de endeudamiento sea bajo y este dentro de los promedios normales del mercado (30 días).

**Tabla 65. Ponderación de Fortalezas identificadas en la Capacidad Financiera**

<b>5. CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PONDERADO</b>
FACTORES A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. RENTABILIDAD	0,9	3	2,7
2. CAPITAL	0,9	3	2,7
3. LIQUIDEZ	0,8	3	2,4
4. INVERSIÓN	0,7	3	2,1
5. ESTABILIDAD DE COSTOS	0,7	3	2,1
6. INDICE DE ENDEUDAMIENTO	0,7	3	2,1

Fuente: Grupo de Investigación

La Capacidad Financiera incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como, el grupo estratégico identifico fortalezas tales como rentabilidad, capital de trabajo, liquidez, inversión, estabilidad de costos e índice de endeudamiento, datos que se analizaron con apoyo de los estados financieros.

**4.1.2 Análisis Externo (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio: POAM).** Ninguna empresa u organización podría existir fuera de un entorno o ambiente determinado; de allí parte la importancia de realizar un análisis externo que ayude a fijar las oportunidades y amenazas que pueden incidir en el desarrollo de la organización.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Se evaluará el entorno externo de la Empresa por medio del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) que es la que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, se tendrán en cuenta factores tecnológicos, económicos, políticos, geográficos, competitivos y sociales.

Al igual que en el PCI Las variables de cada factor resultaron de una lluvia de ideas en la que participaron el Gerente, los cuatro jefes de las áreas Administrativa, Diseño, Comercial y Financiera y los estudiantes que hacen parte de este trabajo de grado, el cual uno es empleado de la empresa, siendo este el grupo estratégico de la organización.

**Tabla 66. POAM - Factores Económicos**

<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>IMPACTO</b>
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. INFLACIÓN		2	3
2. TAMAÑO DEL MERCADO	3		3
3. PRONOSTICO DE LA DEMANDA		2	2
4. COMPETITIVIDAD		1	2
5. IMPUESTOS		1	2
6. INSUMOS	2		3

Fuente: Grupo de Investigación

- **Inflación.** Amenaza media de impacto medio; al aumentar el índice de inflación la capacidad de ingreso del mercado disminuye, afectando el consumo y por consiguiente se reducirían las ventas para el Almacén Electro Andrade.
- **Tamaño del mercado.** Oportunidad alta de impacto alto. El mercado está en constante cambio y crecimiento, situación que favorece a la empresa en cuanto a ampliación en el número de clientes potenciales y directos.
- **Pronostico del a demanda.** Amenaza media de impacto medio. La empresa no realiza un pronóstico adecuado durante el proceso de planeación, situación que puede afectar en alto grado el cumplimiento de metas y objetivos en lo relacionado directamente con los ingresos, costos y utilidades estimadas.
- **Competitividad.** Amenaza baja de impacto medio. La empresa es líder en el sector, situación que favorece su nivel de competitividad.
- **Impuestos.** Amenaza baja de impacto medio. El aumento de los impuestos puede ocasionar inconvenientes de tipo económico para la organización si estos no son controlados y evaluados por las directivas de la organización.
- **Insumos.** Oportunidad media de impacto alto. La consecución de es una actividad de gran importancia dentro del desarrollo de las actividades propuestas por la empresa, las nuevas alternativas del mercado favorecen este proceso y posibilitan el ingreso a nuevos mercados.

**Tabla 67. Ponderación de Oportunidades de los Factores Económicos**

FACTORES ECONOMICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. TAMAÑO DEL MERCADO	0,8	3	2,4
2. INSUMOS	0,8	2	1,6

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 68. Ponderación de Amenazas de los Factores Económicos**

FACTORES ECONOMICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. INFLACIÓN	0,9	2	1,8
2. PRONOSTICO DE LA DEMANDA	0,8	2	1,6

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 69. POAM - Factores Políticos**

FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. TLC		2	3
2. LICITACIONES	3		3
3. REFORMAS EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL		2	3

Fuente: Grupo de Investigación

- **TLC.** Amenaza media de impacto alto, debido a las disposiciones de apertura generadas por este tratado, facilitando el ingreso de nuevos productos, bajos precios y alta competencia.
- **Licitaciones.** Oportunidad alta de impacto alto, la empresa tiene una gran oportunidad de participar en licitaciones ofertando su producto en diferentes sectores y empresas actividad que realiza continuamente y que se constituye en el fuerte para la consecución de nuevos clientes.
- **Reformas en la administración municipal.** Amenaza media de impacto alto; el cambio de gobernantes puede afectar la estabilidad de la empresa ya que cada uno trae consigo políticas gubernamentales que pueden ir o no ir en beneficio de la organización y del grupo de trabajo

**Tabla 70. Ponderación de Oportunidades de los Factores Políticos**

FACTORES POLITICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.LICITACIONES	0,9	3	2,7

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 71. Ponderación de las Amenazas de los Factores Políticos**

FACTORES POLITICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.TLC	0,9	2	1,8
2.REFORMAS EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	0,9	2	1,8

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 72. POAM - Factores Sociales**

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. EMPLEO	3		3
2.CAPACITACIONES	3		3

Fuente: Grupo de Investigación

- **Empleo.** Oportunidad alta de impacto alto. La empresa genera empleos directos, favoreciendo el crecimiento de la región y garantizando su compromiso con el desarrollo económico y social del municipio.
- **Capacitaciones.** Oportunidad alta de impacto alto; los avances, nuevos tratados y normas del sistema de gestión de calidad exigen la capacitación continua del personal para el desempeño de sus funciones; la empresa Electro Andrade no es la excepción por consiguiente está invirtiendo continuamente en el crecimiento de su grupo de colaboradores.

**Tabla 73. Ponderación de Oportunidades de los Factores Sociales**

FACTORES SOCIALES	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. EMPLEO	0,8	3	2,4
2.CAPACITACIONES	0,8	3	2,4

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 74 POAM - Factores Tecnológicos**

FACTORES TECNOLOGICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. NIVEL TECNOLOGICO PROPIO	3		3
2. NIVEL TECNOLOGICO DE LA COMPETENCIA		2	2

Fuente: Grupo de Investigación

- **Nivel Tecnológico propio.** Oportunidad alta de impacto alto; en el desarrollo de sus actividades la tecnología juega un papel importante lo que ha llevado a la empresa a estar en constante innovación y actualización tecnológica a fin de enfrentar los cambios constantes del mercado.
- **Nivel tecnológico de la competencia.** Amenaza baja de impacto bajo. La empresa Electro Andrade tiene una constante preocupación por innovar y estar a la par de los avances tecnológicos que favorezcan el desarrollo de sus actividades y procesos particulares.

**Tabla 75. Ponderación de Oportunidades de los Factores Tecnológicos**

FACTORES TECNOLOGICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. NIVEL TECNOLOGICO PROPIO	0,9	3	2,7

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 76. Ponderación de las Amenazas de los Factores Tecnológicos**

FACTORES TECNOLOGICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.. NIVEL TECNOLOGICO DE LA COMPETENCIA	0,8	2	1,6

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 77. POAM - Factores Geográficos**

FACTORES GEOGRAFICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.UBICACIÓN	3		3

Fuente: Grupo de Investigación

**Ubicación.** Oportunidad alta de impacto alto. Geográficamente la empresa Electro Andrade está ubicada en el municipio céntrico el Valle del Cauca, municipio de empuje y desarrollo económico, zona comercial. De igual forma su microlocalización es favorable, puesto que está en el centro del municipio, punto de tránsito de población tanto de la región como de fuera.

**Tabla 78. Ponderación de Oportunidades de los Factores Geográficos**

FACTORES GEOGRAFICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.UBICACIÓN	0,9	3	2,7

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 79. POAM - Factores Competitivos**

FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES	3		3
2.NUEVA COMPETENCIA		2	3

Fuente: Grupo de Investigación

- **Alianzas estratégicas con proveedores.** Oportunidad alta de impacto alto, la empresa Electro Andrade cuenta con un grupo de proveedores nacionales e internacionales con los que ha desarrollado un esquema de trabajo basado en alianzas de mutuo beneficio que favorecen el desarrollo de sus actividades en pro de la rentabilidad manifestada en la satisfacción de sus clientes.
- **Nueva competencia.** Amenaza media de impacto alto; la actividad que desarrolla la empresa puede traer consigo la entrada de nuevos competidores al mercado situación que puede afectar su nivel de ventas y la cuota de mercado que ha logrado ganar hasta el momento gracias a su liderazgo en el sector.

**Tabla 80. Ponderación de Oportunidades de los Factores Competitivos**

FACTORES COMPETITIVOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES	0,9	3	2,7

Fuente: Grupo de Investigación



**Tabla 81. Ponderación de las Amenazas de los Factores Competitivos**

<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PONDERADO</b>
FACTOR A MEDIR	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.NUEVA COMPETENCIA	0,9	2	1,8

Fuente: Grupo de Investigación

#### **4.2 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.**

- Mantener el liderazgo en costos a través de la mejora continua en los procesos de producción y aprovechando que la empresa cuenta con un amplio segmento de mercado y que además su portafolio de productos y servicios puede ser ofertado en mercados industriales, al igual que se puede operar a través de economías de escala a través de la utilización de tecnología propia y el acceso a materiales e insumos.
- Continuar trabajando en la diferenciación, punto fuerte de la empresa y que ha sido percibido por el mercado.
- Realizar actividades de integración con el mercado a través de estudios de mercado que permitan evidenciar las tendencias y situaciones reales a fin de entrar a ofrecer alternativas reales de solución y mejoramiento partiendo de la oferta de productos y servicios ofertados por la empresa.
- Ampliar la planta de producción a fin de cubrir con mayor eficacia y eficiencia los requerimientos del mercado y aprovechar las oportunidades del entorno.

#### **4.3 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA, LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN ELECTRO ANDRADE**

El análisis a través de las cinco fuerzas de Porter, permite a la empresa la evaluación de sus objetivos y recursos en comparación a cinco fuerzas que delimitan la competencia industrial. Estas son: La amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación con los proveedores y amenaza de productos y por último los servicios sustitutos.

Este proceso de diagnóstico es importante debido a que se enfoca a los rivales o competidores de una empresa como factores fundamentales para desarrollar el análisis a través de la auditoría externa que debe de realizar cualquier organización.

- **Amenaza de los nuevos competidores.** Las barreras de entrada de nueva competencia es baja, esto debido a la naturaleza de la organización que es poco atractiva para otros empresarios, a consecuencia de la experiencia y buen posicionamiento a nivel local y regional en el mercado fortaleciéndola como una empresaria seria y conocida. Además cuenta con excelentes proveedores, buena tecnología y un grupo de clientes que certifican la calidad y buenas relaciones de la empresa, entre estos se pueden encontrar Ingenios, Entidades del Estado, Escuelas de Policía, Entidades de Salud entre otros.

Los anteriores factores hacen que la competencia se tenga que enfrentar a condiciones complicadas para el establecimiento y prosperidad de nuevas marcas lo cual incidiría por ende en su desarrollo.

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** En relación a la rivalidad entre las empresas competidoras, la empresa Electro Andrade encuentra a nivel local competidores como Supertiendas La 14 la cual comercializa sillas y escritorios a menor precio pero no presentan la calidad de los productos que comercializa Electro Andrade. Otros puntos para tener en cuenta son los valores agregados que ofrece esta empresa, estos comprenden garantía, servicio de entrega, instalación y mantenimiento.

Sin embargo se percibe a la competencia como amigable y leal, teniendo en cuenta las ventajas que se posee sobre esta.

- **Poder de negociación con los proveedores:** La negociación con los proveedores comprenden beneficios hacia esta empresa como consecuencia de su antigüedad en el mercado, volumen de compra, pagos oportunos, manejo adecuado de créditos, buenas relaciones con estos conllevando un trato de cliente preferencial de los proveedores hacia la organización.

Estos proveedores se muestran fuertes en el mercado debido a la calidad de los insumos que le proveen a la organización lo cual es factor fundamental para la negociación entre las dos partes involucradas.

- **Poder de negociación con los clientes:** La negociación con los clientes se fundamenta en la seriedad que se percibe hacia la empresa y la seriedad que se percibe hacia los clientes, de esta forma al poseer clientes de gran importancia y peso a nivel local y regional se desarrollan estrategias vinculadas a los créditos, tratos preferenciales, valor agregado o simplemente beneficios de la empresa hacia algunos de estos.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:** En este aspecto no se encuentra amenazas de esta naturaleza debido a que la empresa en los productos que comercializa presenta varios tipos de materiales tales como: madera,

composite, hierro, pasta los cuales disminuyen el riesgo de la incursión de otros productos, con relación a los servicios sustitutos no se ha identificado hasta el momento ningún riesgo debido a que los servicios que ofrece esta empresa comprende soluciones novedosas para los espacios de oficina u hogar lo cual se encuentra en boga de un tiempo para acá.

#### 4.4 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA comprende un conjunto de siglas que comprenden Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este se deriva de los resultados del perfil de la capacidad interna (PCI) y del Perfil de Amenazas y Oportunidades en el Medio (POAM). Este análisis ayuda a establecer si una organización está en capacidad de desarrollarse en su medio. Este análisis DOFA junto con el Análisis de Vulnerabilidad conforman el diagnostico estratégico importante para el proceso de Planeación Estratégica.

**4.4.1 Elaboración de la hoja de trabajo.** Para el desarrollo del Análisis DOFA, se tuvo en cuenta los resultados del Análisis interno (PCI) y del Análisis del entorno (POAM), utilizando únicamente los aspectos más importantes de cada uno de estos. A continuación se muestra la hoja de trabajo DOFA.

**Tabla 82. Hoja de trabajo análisis DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Liderazgo Gerencial	Tamaño del Mercado
Toma de decisiones	Insumos
Nivel Tecnológico	Licitaciones
Control de la calidad	Empleo
Proveedores	Capacitaciones
Nivel académico del recurso Humano	Nivel tecnológico propio
Rentabilidad	Ubicación geográfica
Capital	Alianzas estratégicas con proveedores
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Índices de Gestión	Inflación
Sistema de Evaluación	Pronostico de la demanda
Instalaciones bien diseñadas y localizadas	TLC
Publicidad	Reformas en la administración municipal
Estudio de Mercado	Nivel tecnológico de la competencia
Evaluación del desempeño	Nueva competencia

Fuente: Grupo de Investigación

**4.4.2 Selección de factores clave de éxito (FCE).** Desarrollada la Hoja de Trabajo DOFA se procede a seleccionar aquellos factores fundamentales para el éxito o fracaso de la organización. Este proceso consta en definir el grado del impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza en la empresa para convertirla en factor clave del éxito.

**Tabla 83. DOFA Ponderado Matriz de Impacto**

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo gerencial	X			Tamaño del mercado	X		
Toma de decisiones	X			Insumos	X		
Nivel tecnológico	X			Licitaciones	X		
Control de la calidad	X			Empleo	X		
Proveedores	X			Capacitaciones	X		
Nivel académico del recurso humano	X			Nivel tecnológico propio	X		
Rentabilidad	X			Ubicación geográfica	X		
Capital	X			Alianzas estratégicas con proveedores	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Instalaciones bien diseñadas y localizadas	X			Inflación	X		
Publicidad	X			TLC	X		
Estudio de mercado	X			Reformas en la administración municipal	X		
Índices de gestión		X		Nueva competencia	X		
Sistema de evaluación		X		Nivel tecnológico de la competencia		X	
Evaluación del desempeño		X		Pronostico de la demanda		X	

Fuente: Grupo de Investigación

**4.4.3 Realización de la matriz DOFA.** Teniendo en cuenta la matriz de impacto de la DOFA la cual contiene los factores de mayor impacto, se procede en relacionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de la siguiente manera:

- **La Estrategia DA (Mini-Mini).** El objetivo de la ESTRATEGIA DA (Debilidades –vs.- Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. La organización que enfrenta sólo a amenazas externas y debilidades internas,

puede encontrarse con una situación precaria que tendría que luchar por la supervivencia o llegar hasta la liquidación.

- **La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), comprende un intento por minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. La Organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero al mismo tiempo tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.
- **La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), constituye en las fortalezas de la institución que pueden minimizar las amenazas del medio ambiente externo. El objetivo de esta es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Sin embargo, lo anterior no significa necesariamente que una organizacional fortalecida tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una organización deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
- **La Estrategia FO (Maxi-Maxi).** La estrategia FO (Fortalezas Vs Oportunidades) consiste en la maximización tanto de sus fortalezas como de sus oportunidades. Así, las organizaciones podrían utilizar sus fortalezas, utilizando recursos para el aprovechamiento de la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

**Tabla 84. Estrategias propuestas a partir del DOFA**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Tamaño del mercado	Inflación
	Insumos	Pronostico de la demanda
	Licitaciones	TLC
	Empleo	Reformas en la administracion municipal
	Capacitaciones	Nivel tecnologico de la competencia
	Nivel tecnologico propio	Nueva competencia
	Ubicación geografica	
	Alianzas estrategicas con proveedores	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Liderazgo gerencial	1) Aprovechar el liderazgo gerencial de la empresa para fortalecer alianzas estrategicas con proveedores	1) Utilizar la toma de decisiones para tomar medidas sobre el pronostico de la demanda
Toma de decisiones		
Nivel tecnologico		
Control de la calidad	2) Utilizar el nivel tecnologico para ampliar el numero de licitaciones	2) Fortalecer el nivel tecnologico y el contro de la calidad para afrontar los efectos del TLC
Proveedores		
Nivel academico del recurso humano		
Rentabilidad	3) Aprovechar el nivel academico del recurso humano para capacitaciones a posibles empleados	3) Fortalecer relaciones con los proveedores para minimizar efectos de la nueva competencia
Capital		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Indices de gestión	1) Establecer instalaciones comodas y bien ubicadas para aprovechar el nivel tecnologico propio	1) Desarrollar estudios de mercado para estimar el pronostico de la demanda
Sistema de evaluación		
Instalaciones bien diseñadas y localizadas		
Publicidad	2) Consolidar buenas estrategias publicitarias para aprovechar el gran tamaño del mercado	2) Fortalecer estrategias publicitarias para minimizar el impacto de incursion de la nueva competencia
Estudio de mercado		
Evaluación del desempeño	3) Desarrollar estudios de mercado para aprovechar la ubicación geografica de la empresa	

## 4.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Es un proceso relacionado a la Planeación estratégica y agrupa a la Estrategia de Mercadeo, que define la orientación de los productos y servicios orientada al mercado, la Estrategia Corporativa que por medio de las oportunidades, amenazas del entorno y los principios corporativos define las acciones a determinar.

Para desarrollar la propuesta, se presenta el direccionamiento estratégico que es diseñado para la empresa Electro Andrade, además de los objetivos y estrategias pertinentes al plan.

El Direccionamiento Estratégico comprende: Visión corporativa, Misión corporativa, Valores corporativos y objetivos corporativos.

**4.5.1 Formulación de la visión corporativa.** La visión corporativa es una idea general de lo que una empresa quiere ser en el futuro. Así, teniendo en cuenta el autor Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica se diseña la siguiente propuesta para la visión para la Empresa Electro Andrade de la ciudad de Tuluá.

- **Visión Propuesta de la Empresa Electro Andrade.** Consolidar nuestra empresa en el diseño, asesoría, instalación, mantenimiento y comercialización de soluciones creativas e innovadoras para la oficina abierta a través de un buen servicio y alta tecnología para satisfacción de nuestros clientes.

**4.5.2 Formulación de la misión corporativa.** Es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma.

**4.5.3 Formulación de los valores corporativos.** Para este mismo autor los valores corporativos son las normas que armonizan la manera de enfocar las actitudes y acciones de la organización y de los individuos que laboran en ella. Los valores corporativos de Electro Andrade son:

- **Servicio.** Estamos en capacidad de mejorar la calidad de vida de la población laboral, empresarial e industrial; diseñando oficinas y creando soluciones inteligentes y espacios funcionales.
- **Cumplimiento.** Nuestro compromiso es dar respuesta oportuna y eficaz a las necesidades de la población laboral, empresarial e industrial en el área de trabajo.

- **Calidad.** Nuestro personal está altamente capacitado para asesorar, diseñar, instalar en cualquier espacio, sitio geográfico con el cumplimiento de requerimientos exigidos.
- **Eficacia.** Nuestra empresa está a la vanguardia de la última tecnología y cumplimiento de normas internacionales de fabricación e instalación de la oficina abierta.
- **Garantía.** Nuestros productos y materias primas están certificados y cumplen con normas ergonómicas favoreciendo la salud preventiva

**4.5.4 Formulación de los objetivos corporativos.** Estos adquieren la forma de los resultados globales de la organización y que se espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, los cuales deben de cubrir a toda la organización.

**Objetivos corporativos propuestos para la empresa Electro Andrade.**

- **Objetivo de Crecimiento.** Alcanzar un incremento en los ingresos de la empresa como producto de los servicios de que ofrece la empresa.
- **Objetivo del Desarrollo Humano.** Consolidar un equipo de trabajo calificado en el uso de conocimientos técnicos y en tecnología, enfocado a una excelente prestación del servicio y atención al cliente.
- **Objetivo de la orientación al cliente.** Fortalecer la relación con los clientes manteniendo permanente comunicación con estos, haciendo seguimiento de sus necesidades y desarrollando tácticas de mercado y publicidad tendientes a la vinculación de nuevos clientes.

**4.5.5 Definición de las Estrategias:** La definición de estrategias consiste en identificar los caminos por los cuales la empresa logrará sus objetivos, para este caso se plantean las siguientes estrategias:

- **Estrategia No 1.** Establecer actividades de publicidad y promoción de la empresa y sus servicios
- **Estrategia No 2.** Promover una imagen corporativa de la empresa
- **Estrategia No 3.** Mejorar la capacidad intelectual y laboral de los colaboradores
- **Estrategia No 4.** Generar lealtad y reconocimiento del cliente

**Tabla 85. Estrategias 1 Y 2.**

<b>IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD Y PROMOCION, PROMOVER LA IMAGEN DE LA EMPRESA</b>			
INDICADOR DE ÉXITO: Impacto en la mente del consumidor como la mejor empresa del sector. Diseñar y publicar la imagen corporativa para promoverla y generar un canal interactivo para la realizar nuevo negocios.			
	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1.	Identificar las empresas de publicidad en la ciudad y hacer una base de datos	Administrador	Teléfono
2.	Contactar a las empresas de publicidad y solicitar cotizaciones	Administrador	Teléfono
3.	Comparar cotizaciones y elegir la que más se acomode a las necesidades de la empresa	Administrador	Cotización
4.	Seleccionar la empresa adecuada	Administrador	Cuadro comparativo
5.	Definir la empresa para el desarrollo de la Imagen Visual Corporativa	Administrador	Diagnostico preliminar
6.	Definir términos del contrato (abono del 50% y el 50% a la entrega del trabajo)	Administrador	Contrato
7.	Firmar el contrato entre las partes implicadas con las condiciones establecidas	Administrador	Contrato
8.	Entregar la información necesaria para el diseño de la Imagen Visual Corporativa.	Administrador	Información de la empresa
9.	Diseño de los bocetos del logotipo, símbolo, colores corporativos, tipografía corporativa entre otros.	Empresa de publicidad	Bocetos publicitarios
10.	Evaluar propuestas de publicidad para realizar ajustes y observaciones	Administrador	Propuestas publicitarias
11.	Definición de las propuestas publicitarias finales a utilizar	Administrador	Modelo Publicitario
12.	Publicidad y entrada en funcionamiento de las propuestas publicitarias definidas	Administrador	Publicación de modelos publicitarios
13.	Distribución de la publicidad a los clientes potenciales y a la comunidad en general	Administrador	Publicidad de la empresa
14.	Evaluación del servicio	Administrador	Estadísticas de ventas a nuevos clientes

Fuente: Grupo de Investigación



**Tabla 86. Estrategia 3.**

<b>CAPACITACION A EMPLEADOS</b>			
<b>INDICADOR DE ÉXITO: Cantidad de personal total/ cantidad de personal capacitado.</b>			
<b>Obtener capacitación continua en nuevas tecnologías y técnicas de trabajo para estar a la vanguardia en relación a la competencia</b>			
	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1.	Establecer las necesidades de capacitación	Administrador	Niveles de capacitación del personal
2.	Identificar a las personas que requieren capacitación y actualización	Administrador	Datos de ingreso del personal
3.	Indagar en el SENA sobre la oferta educativa vigente	Administrador	Página Web
4.	Investigar en el mercado la presencia de nuevas tecnologías para acceder a los cursos de formación	Administrador	Personal encargado
5.	Determinar el costo de la capacitación	Administrador	Presupuesto –oferta educativa
6.	Autorizar por escrito la capacitación	Administrador	Carta o email
7.	Realizar la inscripción en la entidad correspondiente	Administrador	Formato de inscripción
8.	Asistir a la capacitación	Empleado	
9.	Efectuar seguimiento de la capacitación	Administrador	Control de asistencia
10.	Evaluar resultados de la capacitación	Administrador	Certificado de aprobación del curso
11.	Archivar en la hoja de vida la constancia de la capacitación	Administrador	Certificado de aprobación del curso

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 87. Estrategia 4**

<b>ESTRATEGIA DE ORIENTACION AL CLIENTE.</b>			
<b>INDICADOR DE ÉXITO: No Clientes satisfechos/No total de clientes</b>			
<b>Implementar un control sistematizado de los proyectos desarrollados mediante el uso de formatos con la identificación de cada cliente, las especificaciones del servicio solicitado y la evaluación del servicio.</b>			
	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1.	Elaborar el formato para la evaluación del servicio por parte de los clientes	Los Autores del proyecto	Word
2.	Elaborar una base de datos en Excel con los aspectos más relevantes para el registro y control del servicio al cliente	Los Autores del proyecto	Información del formato – Excel
3.	Aplicar el formato de evaluación del servicio a los clientes. En forma personal. Telefónicamente o por correo según preferencia del cliente.	Administrador	Lista clientes – formatos- teléfono – correo electrónico
4.	Registrar la información contenida en los formatos físicos, en la base de datos de Excel en cada uno de los aspectos definidos y escanear los documentos relacionados.	Administrador	Información formatos – Excel – scanner - computador
5.	Entregar la base de datos a la gerencia para su evaluación y control y distribución a las áreas según su criterio.	Administrador	Archivo
6.	Actualizar la base de datos con las evaluaciones del servicio al cliente máximo 10 días después de su entrega final.	Administrador	Base de datos clientes

Fuente: Grupo de Investigación

**4.5.6 Presupuestarían Estratégica.** “La elaboración de los planes de acción debe conducir a una elaboración de un presupuesto, dentro de un horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan”

Para la ejecución de las estrategias, se establece el siguiente presupuesto: Es el capital con que se inicia, implementa y da funcionamiento a las estrategias y actividades propuestas. Se proyecta iniciar con un 10% del total de las ventas proyectadas en un periodo (mensual) a fin de ir cubriendo cada una de las actividades propuestas en pro del mejoramiento de la organización, su proyección y fortalecimiento de las áreas.

#### **4.5.7 Conclusiones a partir de los análisis**

- Desde el análisis DOFA se puede establecer que existe una buena gestión por parte del gerente, situación que se evidencia también en el análisis PCI.
- Se establece en los instrumentos de análisis como la empresa cuenta con un grupo de colaboradores competente y comprometido con el logro de los objetivos, la mejora continua y la satisfacción de los clientes.
- A partir de la herramienta de análisis POAM, se puede establecer que la empresa está ubicada de forma estratégica, convirtiéndose este punto en un factor importante para el logro de los objetivos de posicionamiento y reconocimiento por parte del mercado.
- Se evidencia que la organización debe realizar una mayor inversión en los temas de publicidad y ampliación de las instalaciones a fin de dar una mejor respuesta al mercado.
- La innovación y el trabajo con calidad se evidencia en el análisis de factores internos y en el DOFA, coincidiendo en que estos son puntos fuertes para la organización.
- La mejora continua como estrategia de liderazgo, se evidencia en todos los análisis, constituyéndose en una importante herramienta para lograr el crecimiento interno y proyectarse al mercado de forma competitiva.

## **5 CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURAS FÍSICAS Y TECNOLÓGICAS, QUE TIENE ELECTRO ANDRADE.**

Las condiciones de infraestructura físicas y tecnológicas de una empresa son determinantes para el desarrollo de las actividades propuestas dentro del marco de desarrollo y alcance de los objetivos y metas organizacionales.

El acondicionamiento de las áreas dentro de la organización a fin de generar espacios adecuados para el desarrollo de las actividades y garantizar la seguridad y bienestar del grupo de colaboradores, hacen parte del quehacer diario y deben ser considerados como parte fundamental en el desarrollo de estrategias.

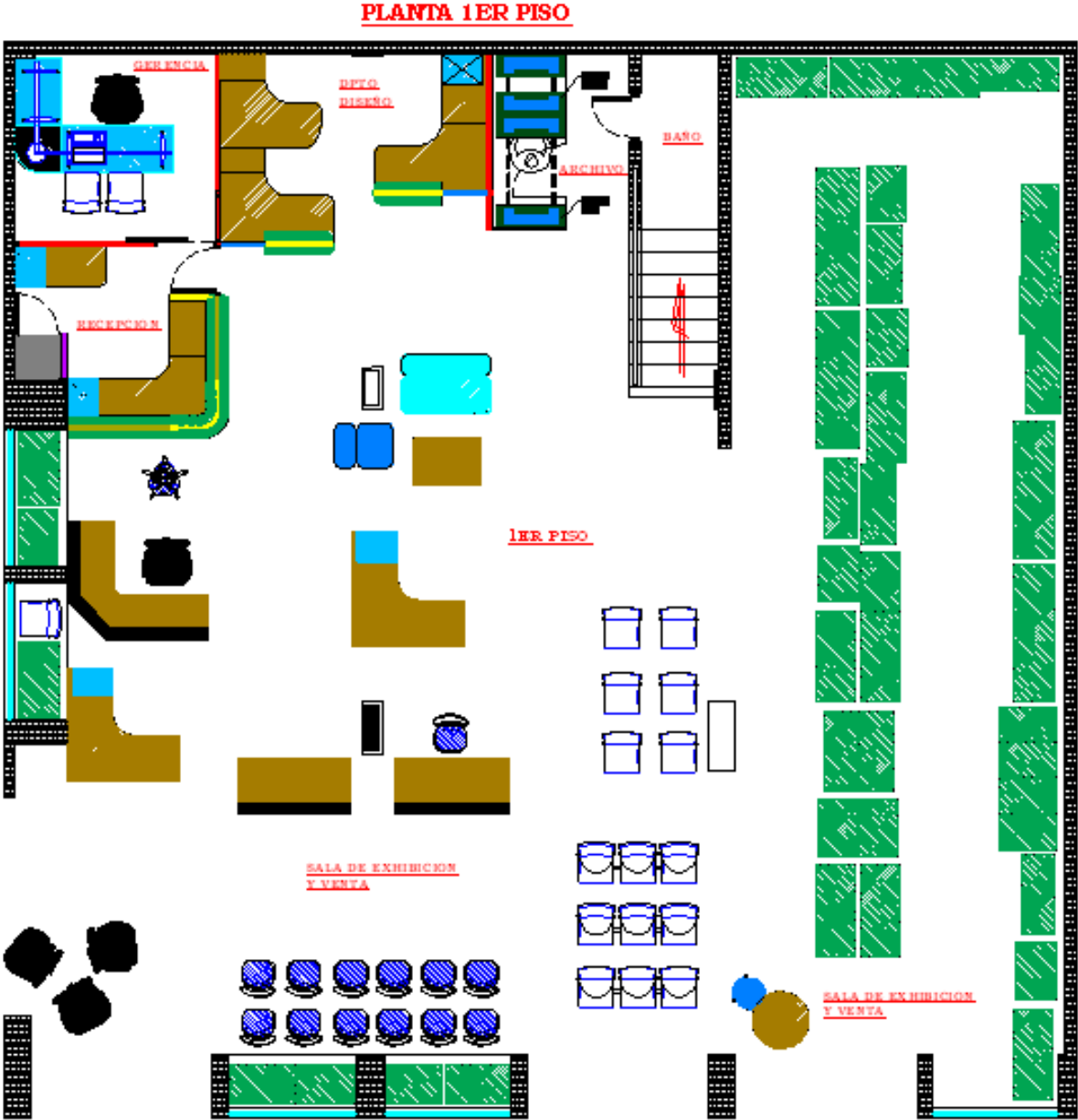
En la actualidad la seguridad y bienestar de la mano de obra, es muy importante y es por ello que las empresas deben de garantizar la evaluación de los factores de riesgo y fortalecer sus sistemas de seguridad industrial, capacitación y reconocimiento de actividades, zonas u operaciones que afecten al trabajador.

Los sectores empresariales consideran importante este punto de vista ya que si se consideran los costos que implican los daños a los equipos por mal manejo ó por falta de mantenimiento además de las implicaciones que pueden haber por la no correcta aplicación de la seguridad industrial la cual puede llevar a accidentes de trabajo en el grupo de empleados, afectando de forma directa a la empresa, generando pérdida de tiempo e incumpliendo con los clientes.

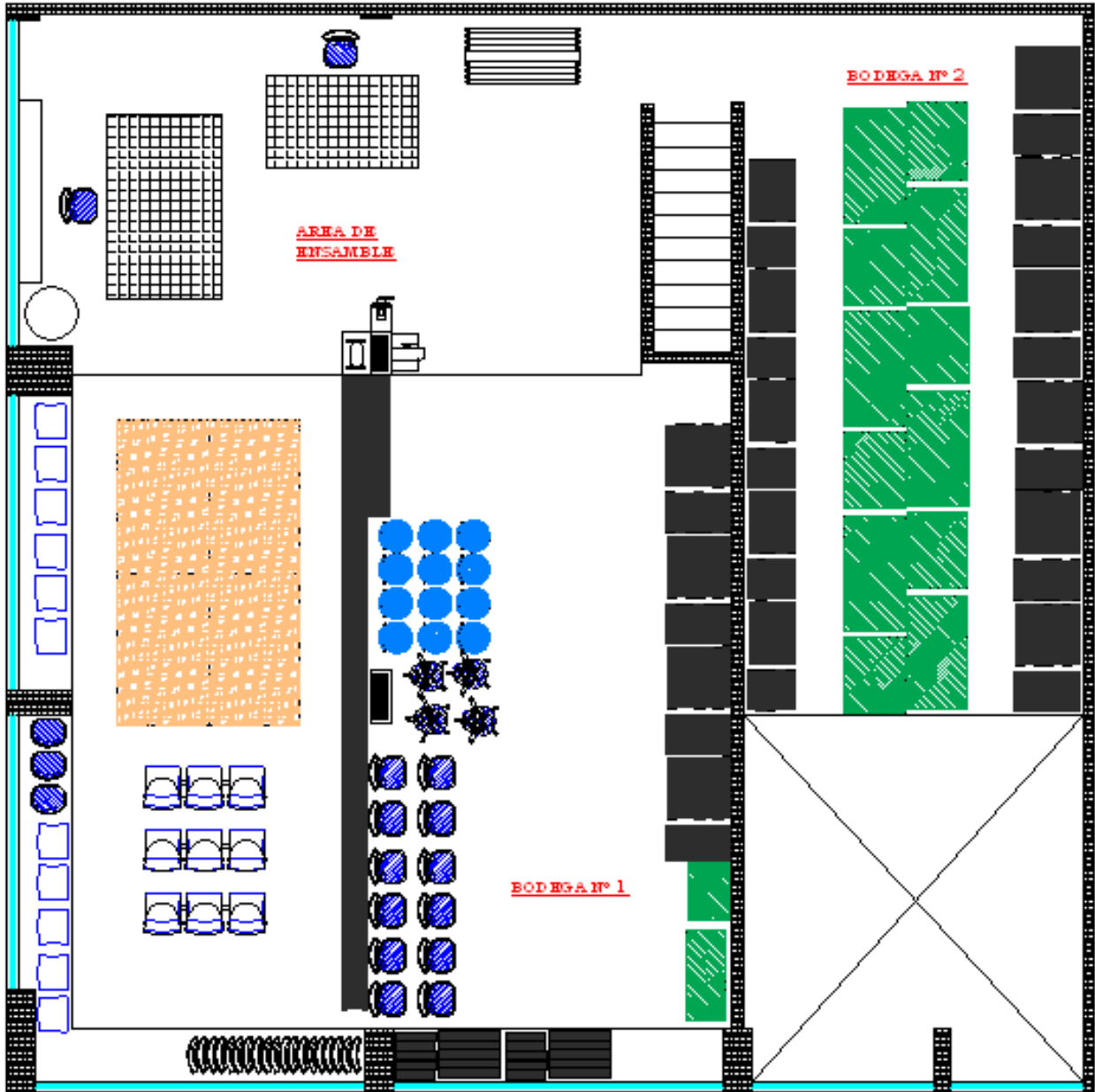
Dentro de los elementos de la seguridad industrial hay uno de vital importancia y es aquel relacionado con la identificación de los riesgos a los que están expuestos dentro y fuera de la organización, además de identificar los equipos y acciones a seguir en casos de peligro.

En la actualidad la infraestructura de la empresa Electro Andrade permite el desarrollo eficiente de las actividades propuestas para el logro de objetivos de rentabilidad, sin embargo existen falencias en el área de seguridad industrial puesto que la empresa no cuenta con la señalización de las áreas y la identificación de las zonas de riesgo.

Figura 5. Distribución actual de la empresa Electro Andrade



**PLANTA 2DO PISO**



Considerando que actualmente la empresa Electro Andrade presenta falencias en la identificación e implementación de un programa de salud ocupacional a fin de mejorar sus condiciones de seguridad se establece la siguiente propuesta para identificación de factores de Riesgo:

Para la presentación de los panoramas se aplica la siguiente clasificación de factores de riesgo:

**Tabla 88. Clasificación de los Factores de Riesgo**

Factor de Riesgo	Indicador del Factor de Riesgo
FÍSICOS: son todos aquellos factores ambientales de naturaleza física que al “ser percibidos” por las personas pueden provocar efectos adversos a la salud según sea la intensidad, la exposición y concentración de los mismos..	Ruido, Temperaturas Extremas, Radiaciones, iluminación inadecuada por exceso o defecto, humedad relativa, vibración, presiones,
QUÍMICOS: se refiere a los elementos o sustancias orgánicas e inorgánicas que pueden ingresar al organismo por inhalación, absorción o ingestión y dependiendo de su concentración y el tiempo de exposición, pueden general lesiones sistémicas, intoxicaciones o quemaduras.	Líquidos, aerosoles, Gases y vapores
BIOLOGICOS: se refiere a micro y macro organismos patógenos y a los residuos, que por sus características físico-químicos, pueden ser tóxicos para las personas que entren en contacto con ellos, desencadenando enfermedades infectocontagiosas, reacciones alérgicas o intoxicaciones	Animales, vegetales, exposición a microorganismos
MECANICOS: se refiere a todos aquellos objetos, máquinas, equipos y herramientas, que por sus condiciones de funcionamiento, diseño, estado, o, por la forma, tamaño y ubicación, tienen la capacidad potencial de entrar en contacto con las personas, provocando daños o lesiones.	Fricciones, golpes, atrapamientos, proyecciones, caídas
ELECTRICOS: se refiere a los sistemas eléctricos de las maquinas, los equipos que conducen o generan energía dinámica o estática y que al “entrar en contacto con las personas” por deficiencias técnicas o humanas pueden provocar lesiones, según sea la intensidad y el tiempo de contacto con la corriente	Alta tensión, electricidad estática

Factor de Riesgo	Indicador del Factor de Riesgo
FISICO-QUIMICOS: Abarca todos aquellos objetos, materiales combustibles, sustancias químicas y fuentes de calor que bajo ciertas circunstancias de inflamabilidad o combustibilidad pueden desencadenar incendios y explosiones.	Producción de chispas, almacenamiento o manejo inadecuado de sólidos y líquidos inflamables, producción y manejo inadecuado de vapores y gases inflamables.
FACTORES DE RIESGO POR CARGA FISICA (ERGONOMICOS): son todos aquellos objetos , puestos de trabajo y herramientas, que por el peso tamaño, forma o diseño encierran la capacidad potencial de producir fatiga física o lesiones osteomusculares, por obligar al trabajador a realizar sobreesfuerzos, movimientos repetitivos y posturas inadecuadas.	Carga estática de pie, sentado, otros; carga dinámica por esfuerzos y movimientos.
PSICOLABORALES: se refiere a la interacción de los aspectos propios de las personas con las modalidades de gestión administrativa y demás aspectos organizacionales inherentes al tipo de proceso productivo.	Organización del tiempo de trabajo, ambiente de trabajo, contenido de la tarea.
ADMINISTRATIVOS: se refieren a la falta de políticas en salud ocupacional y a los procesos administrativos deficientes relacionados con esta problemática	Inducción y entrenamiento, estándares y procedimientos de trabajo, carencia de estándares de seguridad, carencia de subsistencia de información, adquisiciones sin visto bueno de salud ocupacional, selección inadecuada del personal, falta de programas de mantenimiento, señalización inadecuada.
PUBLICOS: son todas aquellas circunstancias ajenas a la empresa y de origen social, a las cuales se ve expuesto el trabajador por las características propias de su oficio.	Delincuencia y desorden público, incumplimiento de normas de tránsito.

Fuente: Grupo de Investigación

Considerando estos factores de riesgos, se establece el panorama de riesgos para la empresa Electro Andrade.

### **Tabla 89. Panorama de Factores de Riesgo Electro Andrade**



ITEM	1 Fase	2 Factor de Riesgo	3 Clasificación	4 Fuente	5 Efecto posible	6 Trabajadores Expuestos	7 Tiempos de exposición
1	Dpto. de Diseño	Productores de sobrecarga física	Carga Estática: Sentado Carga Dinámica: Visuales	Silla Ergonómica, computador, Posiciones Inadecuadas: sentado	Fatiga Visual, dolor en cuello, lesiones lumbares, enfermedades profesionales	3	9
2	Recepción	Productores de sobrecarga física	Carga Estática: Sentado Carga Dinámica: Visuales	Posiciones Inadecuadas: sentado	Fatiga Visual, dolor en cuello, lesiones lumbares, enfermedades profesionales	1	9
3	Dpto. de Ventas	Sico laborales	Relaciones Humanas	Atención al público, Ventas mostrador	Fatiga, dolor de cabeza, agresividad, ansiedad,	1	9
4	Dpto. de instalación	Productores de sobrecarga física	Movimientos: Cuello Extremidades superiores Extremidades Inferiores Carga Dinámica: Esfuerzos	Instalaciones divisiones modulares y armado sillas	Dolores Lumbares, Cansancio Muscular, Posturas Inadecuadas: encorvado, flexionado, encogido	3	9

ITEM	8 Sistemas de Control Actual			9 Valoración Grado de Peligrosidad			10
	Controles en la Fuente	Controle en el Medio	Controles en el Individuo	C: (Consecuencia)	E: (Exposición)	P: (Probabilidad)	Grado de Peligrosidad (G.P)
1	Silla Ergonómica adecuada, y puesto de trabajo confortable	Mantenimiento periódico de las condiciones de la silla y el puesto de trabajo	Pausa activas, cada 2 horas, Correcta posición de sentado.	0	0	0	150
2	Silla Ergonómica adecuada, y puesto de trabajo confortable	Mantenimiento periódico de las condiciones de la silla y el puesto de trabajo	Pausa activas, cada 2 horas, Correcta posición de sentado.	0	0	0	150
3	Puesto de trabajo adecuado, instalaciones adecuadas,	Ubicación estratégica del puesto de trabajo, organización del espacio	Excelente presentación personal, completa disposición y capacitación de atención al cliente	0	0	0	150
4	Herramienta adecuada, Mantenimiento periódico taladros	Revisión Periódica del funcionamientos de taladros y otras herramientas	Manejo adecuado de las herramientas, uso de protección adecuada.	6	10	1	60

<b>ITEM</b>	<b>11 Interpretación G.P</b>	<b>12 Factor de Ponderación</b>	<b>13 Grado de Repercusión</b>	<b>14 Interpretación</b>	<b>15 Recomendaciones</b>
<b>1</b>	Bajo	2	300	Bajo	Realizar capacitaciones de salud ocupacional, Dotar de una silla ergonómica, Diseño adecuado del puesto de trabajo.
<b>2</b>	Bajo	1	150	Bajo	Realizar capacitaciones de salud ocupacional, Dotar de una silla ergonómica, Diseño adecuado del puesto de trabajo.
<b>3</b>	Bajo	1	150	Bajo	Capacitación periódica para atención al público, excelente relaciones personales, excelente presentación personal, excelentes instalaciones locativas.
<b>4</b>	Bajo	2	120	Bajo	Realizar Inducción del manejo de las diferentes herramientas, Uso de ropa adecuada, protección de seguridad industrial adecuada.

Fuente: grupo de Trabajo empresa Electro Andrade y Grupo de Investigación

La identificación de los factores de riesgo se realizó en la empresa contando con un equipo de trabajo conformado por los colaboradores, trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, el gerente general y los dos estudiantes que conforman el grupo de investigación del presente trabajo.

Para lograr una señalización adecuada de las áreas de trabajo de la empresa, se proponen las siguientes convenciones:

Figura 6. Señalización propuesta en Empresa Electro Andrade

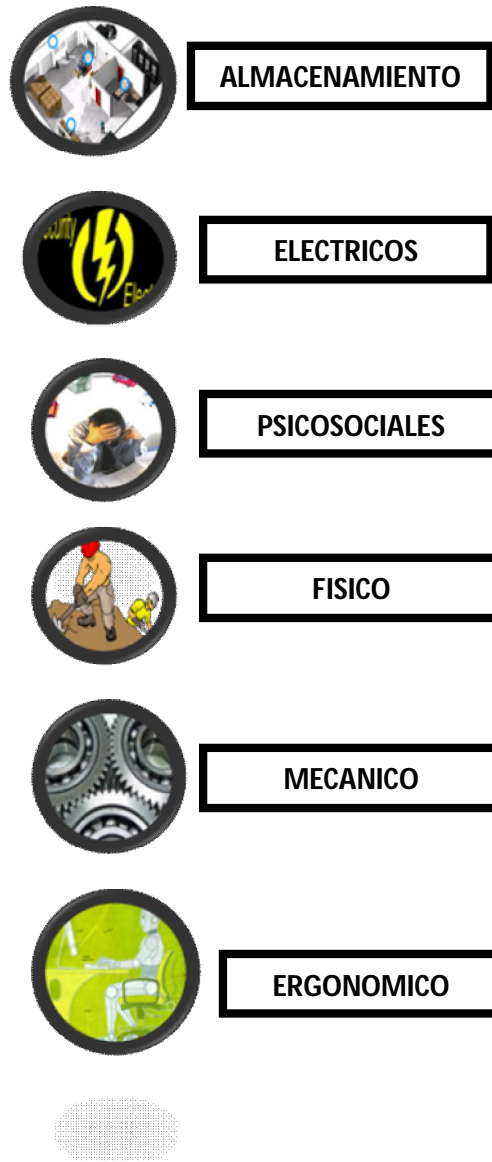
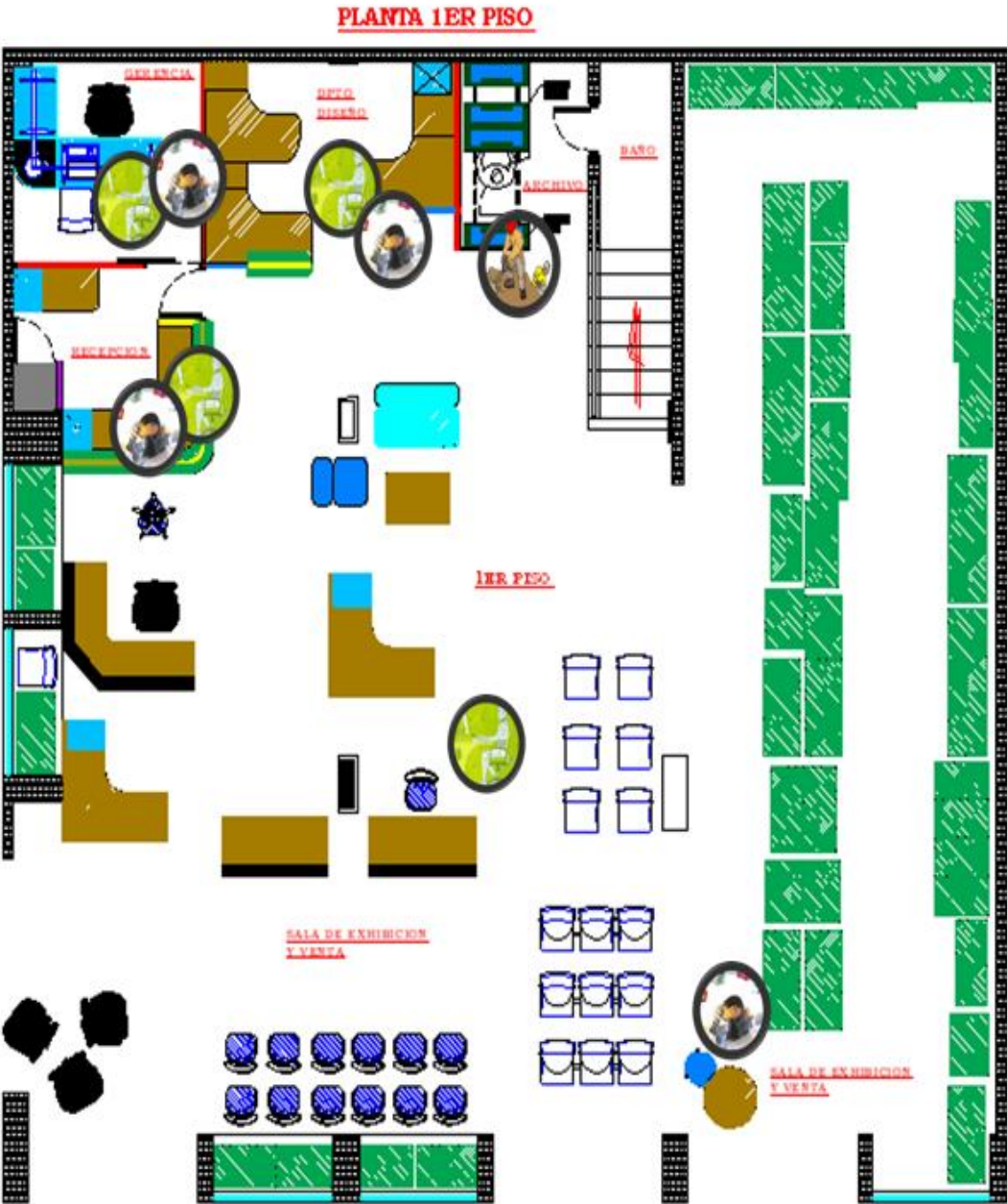
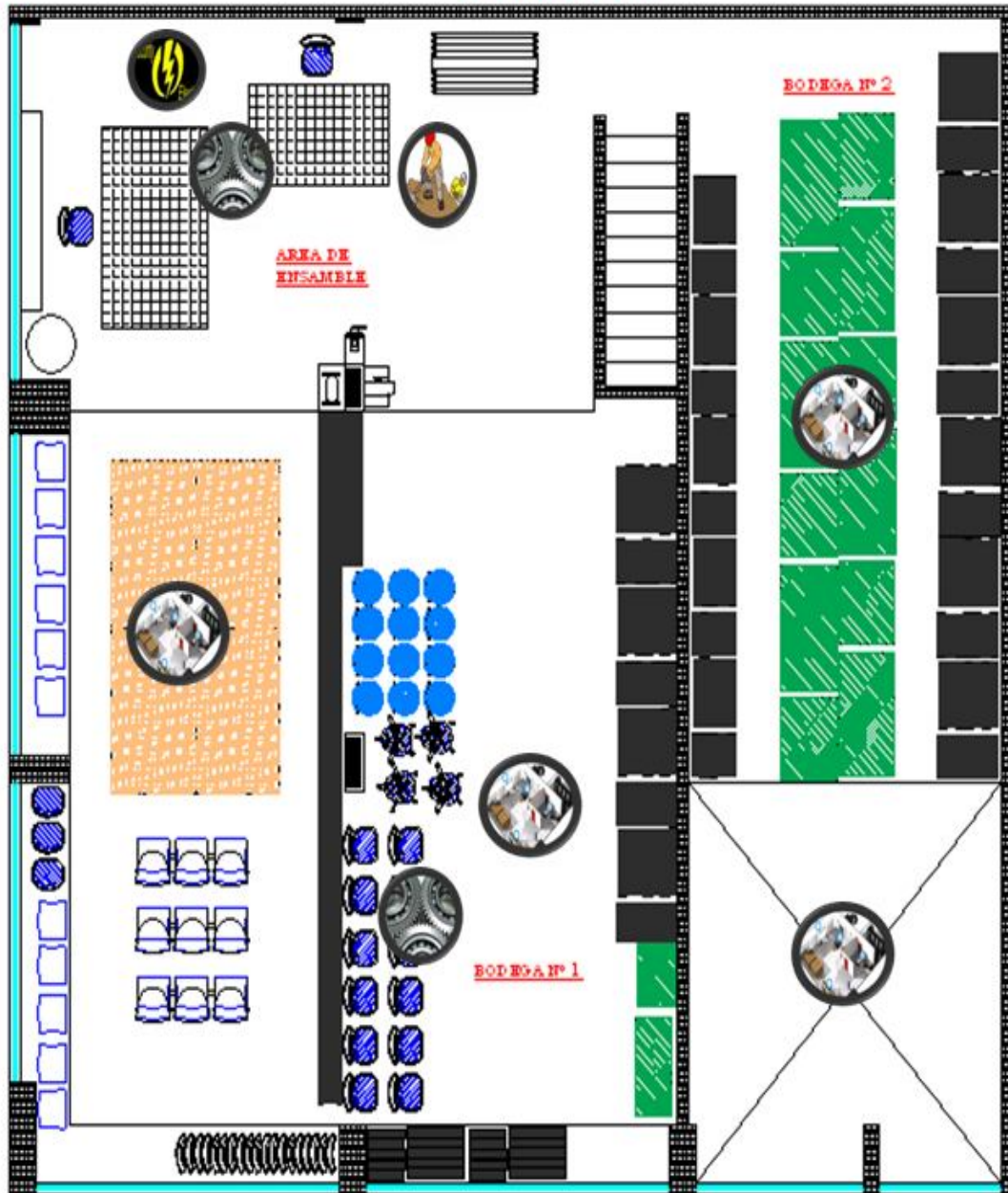


Figura 7. Mapa Factores de Riesgo Electro Andrade



**PLANTA 2DO PISO**

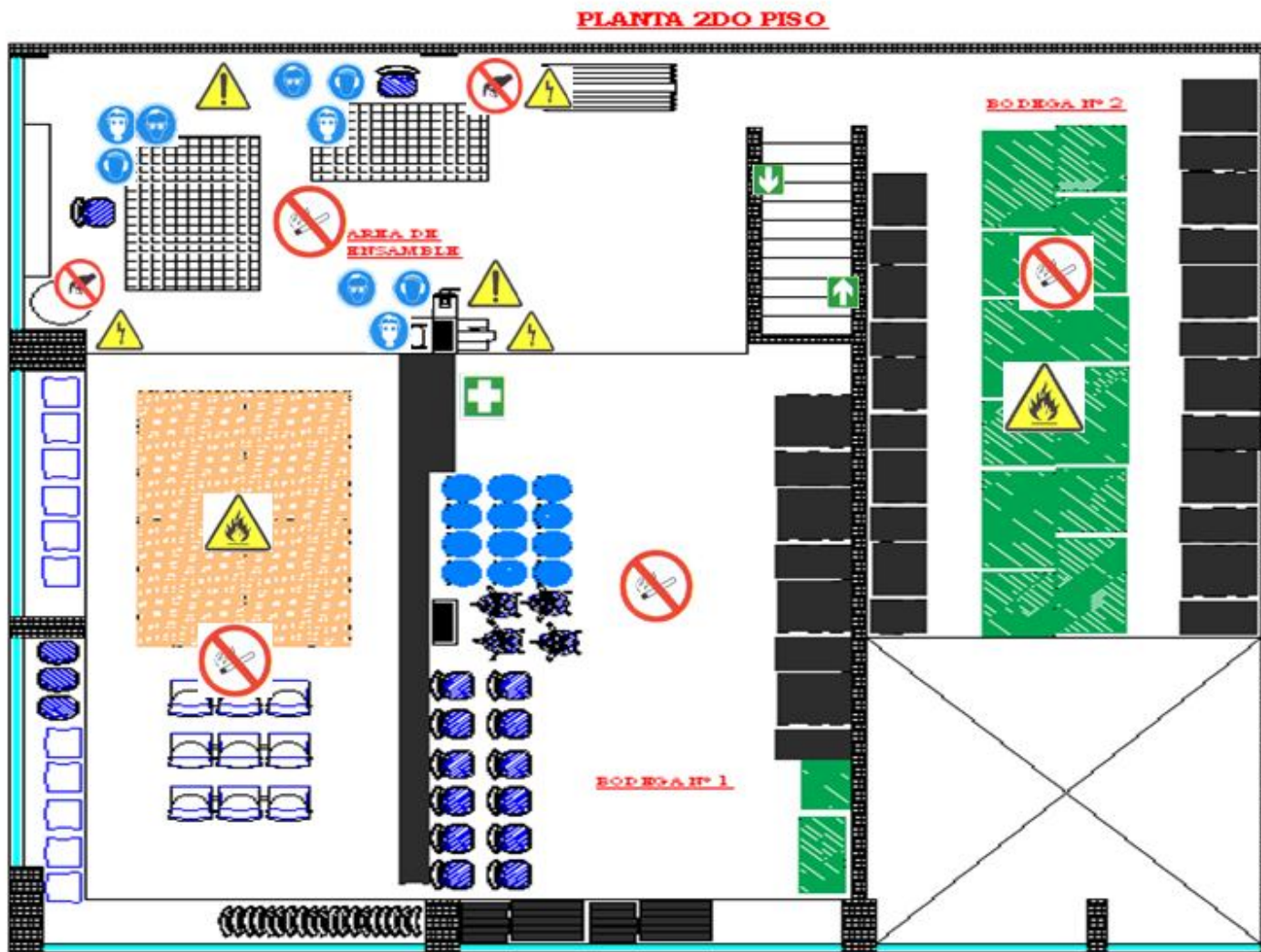


Fuente: Empresa Electro Andrade y Grupo de Investigación



Figura 8. Mapa Electro Andrade con Señalización





Fuente: Empresa Electro Andrade y Grupo de Investigación



**Figura 9. Cuadro de convenciones para la señalización propuesta en Electro Andrade.**

CUADRO DE CONVENCIONES	
<p><b>SEÑALES DE PROHIBICION:</b></p>  Entrada prohibida a personas no autorizadas  No tocar  Prohibido fumar <p><b>SENALES DE OBLIGATORIEDAD:</b></p>  Protección obligatoria de la vista  Protección obligatoria del oído  Protección obligatoria de las vías respiratorias	<p><b>SEÑALES DE ADVERTENCIA:</b></p>  Materiales inflamables  Peligro en general  Riesgo eléctrico <p><b>SENALES INFORMATIVAS:</b></p>  Primeros auxilios  Dirección que debe seguirse. (Señal indicativa adicional a las siguientes)
<p>INTEGRANTES: ALEJANDRO ANDRADE FRANCISCO JAVIER TREJOS VICTORIA</p>	

3

Fuente: Grupo de Investigación

Con la anterior propuesta, se proyecta que la empresa Electro Andrade continúe su proceso de fortalecimiento y crecimiento, además de generar mayor confiabilidad y responsabilidad hacia sus empleados, proveedores, sociedad y grupo de clientes actuales y potenciales.

## 5.1 PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO ELECTRO ANDRADE

**Tabla 90. Propuesta Plan Estratégico de Electro Andrade**

CAMPO ESTRATEGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICION
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	REDISEÑAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Revisa la estructura administrativa gerencial para la toma de decisiones	100% procesos administrativos	Mensual	Gerencia
<b>DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS</b>	FORTALECER LA GESTION DE MERCADEO Y VENTAS, PARA GARANTIZAR UN INCREMENTO DE LOS INGRESOS	Aumento en ventas.	10% con respeto al año anterior	Mensual	Gerencia en acuerdo con el Departamento de Mercadeo y Ventas
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCION</b>	FORTALECER LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	Invertir en tecnología	100% de los procesos	Mensual	Gerencia en acuerdo con el departamento de Producción
<b>DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO</b>	GENERAR PROCESOS DE SELECCIÓN, CAPACITACION Y DESARROLLO DE TODOS LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA	Mesas de trabajo, conducentes a reconocer los niveles de aceptación y participación en la empresa	Aumentar la satisfacción en un 5% , disminuir en un 50% la rotación de personal	Mensual	Gerencia en acuerdo con el departamento de Desarrollo Humano
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	REVALUAR LA GESTION FINANCIERA QUE CONLLEVE A CONOCER LA REALIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA	Equilibrio Financiero y generación de utilidades	100% PROCESOS FINANCIERO	Mensual	Gerencia en acuerdo con el departamento financiero

**Fuente: Grupo de Investigación**

Otras de las recomendaciones presentadas a continuación, refuerzan lo que se busca con el plan estratégico

**Tabla 91. Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Administración**

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	SI	NO	JUSTIFICACION	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
¿Es baja la rotación de funcionarios?	X		Escaso numero	Sostener los empleados
¿Existen mecanismos de comunicación efectivos?		X	No hay comunicación gerencial	Crear una política de comunicación efectiva
¿Están los empleados motivados?		X	No existen políticas motivacionales	Crear incentivos
¿Los cargos están definidos correctamente?		X	No hay organigrama	Implementar un organigrama
¿Usa la empresa conceptos de política empresarial y estrategia?	x		Existe planeación	Continuar definiendo las trategias de acuerdo al planteamiento del mejoramiento
¿Se pueden medir los objetivos de la compañía?		X	A pesar de estar definidos no se evalúan	Crear indicadores
¿Se hace planeación en todos los niveles?	x	X	Existe un nivel de comunicación medio	De acuerdo a los objetivos deberá hacerse la planeación y mejorar los canales de comunicación
¿Saben delegar los gerentes?	x		Existe un alto compromiso gerencial	Continuar con el apoyo de la alta gerencia para el desarrollo de estrategias
¿Son efectivos los mecanismos de control?		X	No existen tales mecanismos	Crear mecanismos de control
¿Tiene una adecuada estructura orgánica?	x		Existe una estructura orgánica	Definir claramente la estructura orgánica

Fuente: Grupo de investigación

**Tabla 92. Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Mercadeo Ventas y Servicio**

ÁREA DE MERCADEO VENTAS Y SERVICIO	SI	NO	JUSTIFICACION	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
¿Existe segmentación de mercados en la empresa		X	No hay política de mercado	Segmentar el mercado de acuerdo a los diferentes nichos
¿La organización está bien posicionada en el mercado?		X	No hay posicionamiento	Buscar posicionamiento De la marca
¿La participación en el mercado viene en ascenso?		X	No, está en descenso	Aumentar la participación en el mercado
¿Son confiables los canales de distribución?		X	No existen	Incrementar los Canales de distribución
¿Existe eficaz labor de ventas?		X	No hay metas.	Crear un cuerpo de ventas
¿Realiza empresa investigación de mercados?		X	No existe forma	Realizar un investigación de mercados para fijar las estrategias
¿Los productos y servicios son de calidad?	X		Hay buena innovación y servicio	Mejorar la innovación con la variedad
¿La empresa tiene un enfoque hacia el mercado?		X	No hay políticas de mercadeo	Definir el enfoque
¿El precio de los productos y servicios es justo?	X		De acuerdo al mercado	Evaluar los costos
¿Se hacen promociones y publicidad?	X		Sin ninguna justificación	Hacer campañas agresivas de relanzamiento
¿Hay un presupuesto para marketing empresarial?		X	No se conoce esta figura	Crear un porcentaje de la operación para este rubro
¿Están capacitados el gerente y las personas de mercadeo, ventas y producción?		X	No hay capacitación	Implementar una capacitación continua para todo el personal, Reinducción

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 93. Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Producción**

ÁREA DE PRODUCCION	SI	NO	JUSTIFICACION	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
¿Los proveedores son de confianza?		X	Son dependientes de terceros	Deben de reevaluarse
¿Son eficaces las políticas de inventario?		X	No existen políticas.	Deberá implementarse una política de JIT
¿Hay una política de seguridad industrial?		X	No hay políticas de RRHH	Crear el reglamento COPASO
¿Están bien ubicados los recursos de producción?		X	Debido al desorden	Mejorar la distribución de planta
¿Tiene la empresa desarrollo tecnológico?		X	No hay ninguna directriz	Aplicar nuevas tecnologías
¿Es controlado el desperdicio de insumos?		X	No se controla no hay indicadores	Utilizar indicadores de Gestiona para hacer la medición
¿En qué grado se utiliza la capacidad instalada?		X	Es subutilizada debido a la baja de producción	

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 94. Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Investigación y Desarrollo**

ÁREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	SI	NO	JUSTIFICACION	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
¿Existe investigación y desarrollo en la empresa?		X	No la consideran necesaria	Crear un comité para I&D
¿Utiliza la empresa asesoría externa la I & D?		X	No es necesaria según criterio de los dueños	Crear un comité para I&D
¿Está capacitado el personal en I&D?		X	Al no existir investigación y desarrollo no hay personal	Crear un comité para I&D
¿Los productos obedecen a una política de I & D?		X	Al no existir investigación y desarrollo no hay directrices	Crear un comité para I&D
¿Es muy costoso el programa de I & D?		X	Al no existir investigación y desarrollo no se genera gasto	Crear un comité para I&D

Fuente: Grupo de Investigación

**Tabla 95. Recomendación para reforzar el Plan Estratégico: Área de Sistema de Información Gerencial**

ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL	SI	NO	JUSTIFICACION	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
¿Usan los gerentes SIG para la toma de decisiones?		X	Al no existir el departamento de SIG, no es usado por los gerentes en la toma de decisiones	Crear el comité o departamento de Sistema de información Gerencial
¿Existe el cargo de director de SIG?		X	Al no existir el departamento de SIG, no está definido el cargo de director	Crear el comité o departamento de Sistema de información Gerencial
¿Se actualizan con regularidad lo datos del SIG?		X	Al no existir el departamento de SIG, no existe una actualización de los datos del SIG	Crear el comité o departamento de Sistema de información Gerencial
¿Se conocen SIG de empresas rivales?		X	No se ha considerado como relevante conocer el SIG de empresas rivales	Crear el comité o departamento de Sistema de información Gerencial
¿Es fácil utilizar SIG?		X	Al no existir el departamento de SIG, no se puede evaluar si es fácil o no su utilización	Crear el comité o departamento de Sistema de información Gerencial
¿Se ofrece capacitación para implementar los SIG?		X	Al no existir el departamento de SIG, no existe un programa de capacitación para la implementación del SIG	Crear el comité o departamento de Sistema de información Gerencial
¿Hay soporte técnico para el SIG?		X	Al no existir el departamento de SIG, no se tiene un soporte técnico	Crear el comité o departamento de Sistema de información Gerencial

Fuente: Grupo de Investigación

## 6 CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación se identificaron las áreas de mercadeo y producción como las más significativas para el plan Estratégico.

Identificadas el área de producción y área de mercadeo como las de mayor impacto en la empresa Electro Andrade, se determinaron los indicadores de gestión que van a permitir dimensionar a la empresa.

Con la realización de los análisis DOFA y la matriz PCI, POAM, se concluye que la empresa Electro Andrade debe generar mayores procesos.

Se reconoció la realidad empresarial de la Electro Andrade, siendo las áreas de mercadeo y producción las más débiles al no existir un direccionamiento gerencial sólido y bien estructurado.

La empresa Electro Andrade debe fortalecer su estructura comercial, producción y administración de tal forma que le permita alcanzar mayor posicionamiento en el mercado tuluense.

Una vez reconocidas las condiciones de infraestructura física y tecnológica, se establecieron los panoramas de factores de riesgo, herramienta importante dentro de la gestión y desarrollo de actividades propuestas por la empresa.



## **7 RECOMENDACIONES**

El grupo de investigación entrega un diagnóstico a la empresa Electro Andrade del municipio de Tuluá, que le permite tomar las acciones preventivas y correctivas a fin de continuar proyectándose a nivel local, regional y nacional.

El plan estratégico orientado para la empresa Electro Andrade, está fundamentado en el análisis y diagnóstico realizado en conjunto con el grupo de colaboradores de la empresa y los dos estudiantes del proyecto de investigación, garantizando así la certeza de la información y la eficacia en el desarrollo e implementación de las acciones propuestas.

La empresa Electro Andrade está abierta al cambio, busca mejorar sus áreas débiles y fortalecer su accionar a fin de lograr su permanencia en el mercado, su proyección y garantizar la rentabilidad de la misma.

La alta gerencia de Electro Andrade, asume con responsabilidad y liderazgo las recomendaciones propuestas además de darlas a conocer a su equipo de colaboradores a fin de diseñar estrategias conjuntas para poder hacerle frente a los nuevos retos y cambios constantes en el entorno.

## BIBLIOGRAFIA

AMARU Maximiano. Antonio Cesar. Administración para Emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Edit. Pearson 2008

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima Edición.

DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Edit. Pearson Prentis Hall. 2008

DOMINGUEZ, Giraldo. Gerardo. Indicadores de Gestión. Biblioteca Jurídica. 1999 Segunda Edición.

GOODSTEIN, Leonar D., ph. D. NOLAN, Timothy M., ph. PFEIFFE. D y J. William r, ph D. Planeación Estratégica Aplicada. Mc.GrawHill

MENDEZ, Álvarez. Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4. Edición Edit. LImusa

RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión Capítulo 4: Identificación de los procesos página 55. Editorial ICONTEC-INTERNACIONAL

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores

NTC 1486 Séptima Actualización, Norma Técnica Colombiana

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/diagrama-de-las-5-fuerzas-de-porter-presentation>

## ANEXOS

### ANEXO A. Formatos para Estudio de Mercados

**Uso Exclusivo para  
RETROALIMENTAR AL CLIENTE**

**Quejas & Sugerencias**

**ea electro andrade**

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

**Medio de Recepción de la queja o sugerencia:**

Buzón     Correo Electrónico     Teléfono     Recepción

**"Gracias por aportarnos sus ideas  
y comunicar sus quejas"**



SISTEMA DE OFICINA ABIERTA  
\* AMOBLAMIENTO INTELIGENTE CREATIVO INTEGRAL  
\* DISEÑO - ASESORIA - PROYECTOS - MANTENIMIENTO

**DATOS PERSONALES**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**DIRECCION:** \_\_\_\_\_

**BARRIO:** \_\_\_\_\_ **CIUDAD:** \_\_\_\_\_

**TEL:** \_\_\_\_\_ **CEL:** \_\_\_\_\_

**e-mail :** \_\_\_\_\_

**DESCRIPCION ARTICULO**

Empty box for describing the article.

**Asesor Comercial**

\_\_\_\_\_  
**Firma y Nombre**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

carrera 23 # 25-09 tels: 2248759 cel: 3006079061 fax:2256420  
www.electroandrade.com / proyectos@electroandrade.com  
gerencia@electroandrade.com / servicioalcliente@electroandrade.com



SISTEMA DE OFICINA ABIERTA  
\* AMOBLAMIENTO INTELIGENTE CREATIVO INTEGRAL  
\* DISEÑO - ASESORIA - PROYECTOS - MANTENIMIENTO

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Fecha:

Nombre (opcional):

Su opinión nos es de mucha ayuda: por favor sírvase marcar la opción que considere adecuada, teniendo en cuenta que las preguntas se refieren exclusivamente a la División Administración:

1) - ¿Como calificaría el servicio brindado ?

MALO (1)     REGULAR (2)     BUENO (3)     MUY BUENO (4)

2) - ¿Como resuelve nuestro personal su /s solicitud /es ?

MALO (1)     REGULAR (2)     BUENO (3)     MUY BUENO (4)

3) - ¿Como califica el tiempo de respuesta frente a su /s solicitud /es ?

MALO (1)     REGULAR (2)     BUENO (3)     MUY BUENO (4)

4) - ¿Como valora la atención que le brinda nuestro personal ?

MALO (1)     REGULAR (2)     BUENO (3)     MUY BUENO (4)


5) - ¿Como califica el entorno de atención, osea el lugar donde se le ofrece el servicio?

MALO (1)     REGULAR (2)     BUENO (3)     MUY BUENO (4)

6) - ¿Como califica el trato que se le dio?, sintió algún tipo de discriminación por parte del personal que lo atendió ?

MALO (1)     REGULAR (2)     BUENO (3)     MUY BUENO (4)

7) - Si desea hacer alguna Observación y / o sugerencia lo puede hacer llenando el siguiente recuadro:

		<b>ORDEN DE SERVICIOS</b>		ORDEN No	
EMPRESA / NOMBRE					
DIRECCION			DPTO / AREA		
TELEFONO			CELULAR		
REFERENCIA TRABAJO					
		cotizacion	reparacion	pendiente	aprobado
DESCRIPCION DEL SERVICIO					
Observaciones:					
		Nombre o firma	Fecha	Hora Inicio	Hora Final
Recibido por	_____				
Entregado por	_____				
Autorizado por	_____				

## ANEXO B. Planilla Integrada Autoliquidación Aportes Electro Andrade



### PLANILLA INTEGRADA AUTOLIQUIDACIÓN APORTES COMPROBANTE DE PAGO



DATOS GENERALES DEL APORTANTE		
TIPO IDENTIFICACIÓN:	CEDULA DE CIUDADANIA NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN:	16343340
NOMBRE Ó RAZÓN SOCIAL:	LUIS ALBERTO ANDRADE RADA	
CIUDAD/MUNICIPIO:	TULLIA DEPARTAMENTO:	VALLE
DIRECCIÓN:	CARRERA 23 #25-09 TELÉFONO:	2248759
TIPO APORTANTE:	1-EMPLEADOR CLASE APORTANTE:	B-MENOS DE 200 COTIZANTES
TIPO EMPRESA:	PRIVADA ACTIVIDAD ECONOMICA:	COMERCIO AL POR MENOR DE
FORMA DE PRESENTACIÓN:	ÚNICO	

DATOS GENERALES DE LA PLANILLA		
NÚMERO PLANILLA:	<b>7545422542</b>	TIPO DE PLANILLA: E-EMPLEADOS EMPRESAS
PERIODO COTIZACIÓN:	MES: <i>dicembre</i>	PERIODO COTIZACIÓN MES: <i>enero</i>
OTROS SUBSISTEMAS:	AÑO: 2011	AÑO: 2012
DÍAS DE MORA:	0	
FECHA PAGO (aaaa/mm/ddd):	2012/01/02	NÚMERO AUTORIZACIÓN: 55554897

LIQUIDACIÓN GENERAL				TOTALES	
				COTIZANTES	TOTAL PAGADO
<b>PENSIÓN</b>					
ADMINISTRADORA					
NIT	CÓDIGO	NOMBRE			
800231967	230501	FONDO DE PENSIONES HORIZONTE		1	\$ 85.800
800229739	230201	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCI		1	\$ 85.800
860013816	25-11	INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES		5	\$ 435.500
800224808	230301	PORVENIR		1	\$ 85.800
SUBTOTAL:					<b>\$ 692.900</b>
<b>SALUD</b>					
ADMINISTRADORA					
NIT	CÓDIGO	NOMBRE			
805001157	EPS018	S.O.S. EPS		4	\$ 268.000
805000427	EPS018	COOMEVA EPS SA		4	\$ 273.100
SUBTOTAL:					<b>\$ 541.100</b>
<b>CAJA DE COMPENSACIÓN</b>					
ADMINISTRADORA					
NIT	CÓDIGO	NOMBRE			
860303208	CCF57	COMFANDI		6	\$ 173.180
SUBTOTAL:					<b>\$ 173.180</b>
<b>RIESGOS PROFESIONALES</b>					
ADMINISTRADORA					
NIT	CÓDIGO	NOMBRE			
860011153	14-23	POSITIVA COMPANIA DE SEGUROS S.A.		6	\$ 22.600
SUBTOTAL:					<b>\$ 22.600</b>
<b>OTROS PARAFISCALES</b>					
ADMINISTRADORA					
NIT	CÓDIGO	NOMBRE			
860990034	PASENA	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SEN		6	\$ 96.540
860990239	PAICBF	INSTITUTO DE BIENESTAR FAMILIAR		6	\$ 130.000
SUBTOTAL:					<b>\$ 216.540</b>
<b>TOTAL PAGADO:</b>					<b>\$ 1.646.320</b>

**Anexo C. Planilla integrada Autoliquidación Aportes: Soporte pago general**



**PLANILLA INTEGRADA AUTOLIQUIDACIÓN APORTES  
SOPORTE DE PAGO GENERAL**



<b>DATOS IDENTIFICATIVOS DEL APORTANTE</b>			<b>DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA PLANILLA</b>		
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: ...			NOMBRE PLANILLA: ...		
CALLE Y NÚMERO: ...			CÓDIGO DE PLANILLA: ...		
CÓDIGO POSTAL: ...			MUNICIPIO: ...		
CÓDIGO DEPARTAMENTAL: ...			MUNICIPIO: ...		
CÓDIGO DE PARTICIPACIÓN: ...			MUNICIPIO: ...		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALORES		VALORES		VALORES		VALORES		VALORES	
		IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
	TOTAL APORTES Y PAGOS										

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALORES		VALORES		VALORES		VALORES		VALORES	
		IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
	TOTAL APORTES Y PAGOS										

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALORES		VALORES		VALORES		VALORES		VALORES	
		IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
	TOTAL APORTES Y PAGOS										

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALORES		VALORES		VALORES		VALORES		VALORES	
		IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
	TOTAL APORTES Y PAGOS										

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALORES		VALORES		VALORES		VALORES		VALORES	
		IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
	TOTAL APORTES Y PAGOS										

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALORES												VALORES				VALORES				
		IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	
	TOTAL APORTES Y PAGOS																					



