

Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense¹

Carmen Imelda Chaparro Pineda ²

Fecha de Recepción: 15 de agosto de 2012
Fecha de Aceptación: 9 de noviembre de 2012

Para citar este artículo: Chaparro, C. (2012). "Proceso de Planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense". Revista In Vestigium Ire. Vol. 5, p.p 7 - 16

RESUMEN

El objetivo de este trabajo toma como punto de partida el proceso de planeación estratégica, siendo analizado desde sus bases teóricas hasta generar el estudio de algunas de sus características que permitan colegir la construcción de resultados empíricos aplicados a una industria en particular. La planeación estratégica se constituye entonces como una poderosa herramienta que es de utilidad en el contexto de las organizaciones con el fin de que estas de una manera coherente los lineamientos y acciones a seguir para garantizar que ésta, no solamente tenga la posibilidad de subsistir sino que, genere crecimiento en el mercado y a su vez sea rentable y productiva.

Así, la aplicación del concepto se verá reflejado en casos puntuales que se concretan en el mejoramiento de la empresa denominada Industrias Solomármol, respecto de la cual se aplicarán las variables tendientes a diagnosticar los factores internos y externos que permitan generar la matriz DOFA, siendo insumos fundamentales a través de los cuales es factible formular un Plan de Acción que brinde soluciones efectivas a problemas sociales reales generados en el contexto de la empresa.

PALABRAS CLAVE

Proceso, Planeación estratégica, Empresa, Plan de acción, Productividad, Rentabilidad, matriz DOFA.

ABSTRACT

The objective of this work takes as its starting point the strategic planning process being analyzed from theoretical bases to generate the study of some of its features that allow building deduce empirical results applied to a particular industry. Strategic planning thus constitutes a powerful tool that is useful in the context of organizations so that these in a manner consistent with the guidelines and actions to take to ensure that it not only has a chance to survive but, generate growth in the market and in turn be profitable and productive.

Thus, the application of the concept will be reflected in cases that are specified in the betterment of the Solomármol company, for which variables apply tending to diagnose internal and external factors that can generate the SWOT matrix, with inputs core through which it is possible to formulate an action plan to provide effective solutions to real social problems generated in the context of the organization.

KEYWORDS

Process, Strategy Planning, Enterprise, Action Plan, Productivity, Profitability, SWOT matrix.

RÉSUMÉ

Le but de ce travail prend comme point de départ, le processus de planification stratégique, en étant analysé à partir de ses bases théoriques pour produire l'étude de certaines de ses fonctionnalités qui permettent déduire des résultats empiriques appliqués à une industrie particulière. La planification stratégique constitue donc un puissant qui est utile dans le contexte des organisations afin que celles-ci d'une manière compatible avec les orientations et les actions à prendre pour s'assurer que non seulement elle a une chance de survivre, mais, générer de la croissance sur le marché et à son tour, être rentable et productive.

Ainsi, l'application du concept sera reflété dans les cas spécifiés dans l'amélioration de la société appelée Industrias Solomármol, pour laquelle des variables s'appliquent tendant à diagnostiquer les facteurs internes et externes qui peuvent générer la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), avec des entrées noyau à travers lequel il est possible de formuler un plan d'action visant à apporter des solutions efficaces à des problèmes sociaux réels générés dans le cadre de l'entreprise.

MOTS-CLÉS

Le processus, la planification stratégique, l'entreprise, plan d'action, productivité, la rentabilité, la matrice SWOT

1 Artículo de investigación científica y tecnológica como resultado del proyecto de investigación "Formulación de un plan estratégico para la empresa industrias Solomármol de la ciudad de Duitama" en el marco de la especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad de Boyacá. De conformidad a la evaluación de los pares el presente artículo se constituye como una evidencia empírica, lo que corrobora su calidad científica.

2 Ingeniera Electromecánica de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Especialista en Gerencia de Proyectos de la universidad de Boyacá. Ingeniera Contratista de la Empresa de Energía de Boyacá EBSA. Imelda.chaparro@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, el tratado de libre comercio, el desarrollo de la tecnología, el avance en las comunicaciones, lo sociocultural y político/legal de una organización la afectan indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores, hacen que día a día las organizaciones piensen en planear y controlar su crecimiento, si desean aumentar sus utilidades o si pretenden reducir al mínimo los riesgos de supervivencia.

La planeación estratégica ha brindado por décadas la oportunidad a los gerentes y a los trabajadores el logro del crecimiento sostenido de la empresa, gracias a que se definen unos horizontes alcanzables y que hacen posible a la firma lograrlos mediante acciones direccionadas a sus actividades y que a su vez les ayuda a medir la sensibilidad al cambio y la forma en que deben reaccionar para asumirlo.

Es así como dichos gerentes deben tener capacidad de liderazgo con una visión muy clara del negocio. Por tanto el talento humano que posee la empresa se hace verdaderamente importante, pues ellos son los responsables de anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes. Todo lo anterior lleva a que Industrias Solomarmol enfatice la necesidad de definir su misión, visión objetivos y estrategias que le contribuyan a adquirir un concepto muy claro de su organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que les lleven hacia sus metas, ya que hoy los hechos suceden con demasiada rapidez.

Con el estudio se especifican estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro, como orientación, líneas de actuación y planes que permitan posicionar al sector en el nivel definido como objetivo.

PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto “oposición inteligente” (Roger, 2007).

Fred (1998) dice que la planeación estratégica es: “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos”. Además se afirma que con la planeación estratégica la organización sienta las bases para que tanto los

directivos como los trabajadores vean en el cambio una oportunidad y no una amenaza, es decir les ayuda a percibir ese cambio de una manera diferente.

Por otro lado, Sallenave (1999) define la planeación estratégica como: “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

Barreiros (2012) la define como: “la Planeación Estratégica es una herramienta para las empresas, que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se debe elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización”.

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo (Stoner y Freeman, 1992). Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades (Fred, 1998), (Sallenave, 1999).

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales en su proceso, según Serna (1997):

- Los estrategas: personas de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

- El diagnóstico estratégico: incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. Este análisis es el gran aporte de DOFA.
- El direccionamiento estratégico: integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- Opciones estratégicas: partiendo de la DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir objetivos globales de la empresa y determinar las estrategias que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.
- Formulación estratégica: planes de acción con definición de responsables, aquí se proyecta en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definiendo objetivos y las estrategias de cada área funcional.

En los últimos años, a nivel mundial la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta de gestión empresarial. La planeación estratégica se ha vinculado como parte fundamental de los procesos administrativos, pretendiendo realizar un análisis entre los objetivos y metas que busca y la situación actual de la organización, teniendo en cuenta los recursos, posibilidades y comportamiento, esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un proyecto. La planeación estratégica se ha pensado como un proceso a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del tipo de organización y el objetivo que se persigue. Se ha comprobado, que para realizar una planeación que tenga un buen desarrollo, con control de altibajos en el avance del proyecto, los directores del mismo deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones (filosofía y cultura organizacional). Este trabajo debe ser, moderadamente ambicioso, porque la planeación estratégica hace que una organización sea proactiva o no. Es bien conocido que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, por esta razón las empresas deben estar en continuo cambio para ofrecer y ser capaz de satisfacer a los clientes.

La planeación estratégica constituye un sistema gerencial que ha desplazado el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias), busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir,

en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Porter, 1980).

Actualmente, la administración de muchas empresas pequeñas y medianas, reconocen que los conocimientos y la institución por sí solos no son suficientes para guiar el destino de sus organizaciones, ya que el entorno y el ambiente cambian, por ello se recurre cada vez más al uso de la planeación estratégica, para poder planear y controlar su crecimiento, buscando aumentar sus utilidades y reducir los riesgos para lograr la supervivencia de la empresa en el mercado.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Según López (2005), las empresas deben medir el desempeño en sus organizaciones después de implementado en proceso de planeación estratégica pues solo así sabrán si se logró algún resultado con su implementación o si simplemente su funcionamiento no cambió las expectativas o el cumplimiento de metas proyectado. Es así como se afirma que en su mayoría las mediciones sobre el cambio se analizan desde el punto de vista financiero (crecimiento de ventas, crecimiento de las utilidades, rentabilidad sobre la inversión, rentabilidad sobre los activos, recuperación de la inversión) pues es allí en donde se va a observar el crecimiento de la organización. Sin embargo, la autora también afirma que hace falta observar variables de desempeño a nivel administrativo con aspectos cualitativos más difíciles de medir pero que sin duda alguna se encuentran presentes dentro de la empresa.

ESTUDIOS REALIZADOS EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Sin duda alguna el tema de planeación estratégica ha sido una guía para muchas organizaciones en cuanto a la búsqueda de la sostenibilidad y la rentabilidad, por ello ha inspirado la realización de múltiples trabajos que aplican directamente los conceptos en organizaciones reales y que pueden probar empíricamente los resultados positivos obtenidos a partir de su aplicación. Algunos de estos estudios se muestran a continuación:

- Barreiros (2012), aplica el proceso de planeación estratégica en una empresa dedicada a la compra, importación y venta de todo tipo de vehículos en Quito Ecuador. En su estudio se aplican de manera detallada todos los conceptos de planeación desde el diagnóstico

inicial hasta el planteamiento de un plan de acción a seguir.

- Tobar (2007), realiza una investigación en una empresa que se encarga de la fabricación y comercialización de productos plásticos, para el estudio se realiza un análisis completo de los factores tanto internos como externos utilizando para ello diferentes herramientas, y finalmente determinar los lineamiento que debería seguir en el corto, mediano y largo plazo.
- Castaño (2011) analiza una muestra de Pymes en Bogotá desde el punto de vista cualitativo para determinar el grado en que se han aplicado procesos de planeación estratégica, en donde encuentra que en muchos casos el proceso no ha sido riguroso sino que ha tenido aspectos informales y cortoplacistas, llevándolos a resultados no deseables.
- Restrepo y otros (2010) realizan un análisis de planeación estratégica en el área logística de una empresa a través de un análisis sistémico del entorno y de las cinco fuerzas de Porter con el fin de establecer las estrategias que le dan valor a la cadena de suministros.
- Ballesteros (2007) realiza un análisis teórico detallado de la planeación estratégica y su desarrollo mediante estudios de caso en donde el estudiante puede aplicar el proceso de planeación estratégica de forma práctica.
- Ruano (2001), aplica el proceso de planeación estratégica a una empresa de aguas dedicada a la comercialización de productos para riego y perforación con el fin de lograr que dicha empresa logre diseñar y aplicar los lineamientos que debe seguir para lograr mantener sus ventajas competitivas en el mercado.

METODOLOGÍA

En el desarrollo del proyecto, se aplicó los la investigación descriptiva y el estudio de caso ya que se describen las características de la situación actual de la empresa lo que implicó el registro, análisis e interpretación de la información para identificar la esencia del problema. Se hizo uso de la observación, cuestionamiento, entrevistas y aplicación de encuestas en donde se identificaron los gustos y expectativas de los clientes internos y externos, comportamiento de la competencia como también del personal de la empresa.

Luego de analizar la información, se establece un diagnóstico interno y externo, evaluando sus interacciones con el medio para luego proceder a formular las estrategias que llevarán a Industrias Solomarmol a un mejor horizonte económico.

Población y muestra: La población está conformada por 12 personas, entre administrativos y personal operativo y consultando el directorio del gerente se observa un promedio mensual de 200 clientes al mes.

Muestra: Para estimar el tamaño de la muestra de los clientes de Industrias solomarmol se utiliza el método matemático y la formula estadística para en poblaciones finitas, para ello se aplicó una muestra piloto al 10% de los clientes es decir, 20 personas.

Formula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * N * P * Q}{e^2 (N - 1) + (Z^2_{\alpha/2} * P * Q)}$$

En donde:

n = Muestra

N = Población (Total estudiantes de la sede)

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad del fracaso

e = Margen de error (5%)

Z = Desviación normal correspondiente a un nivel de confianza del 95% (1,96)

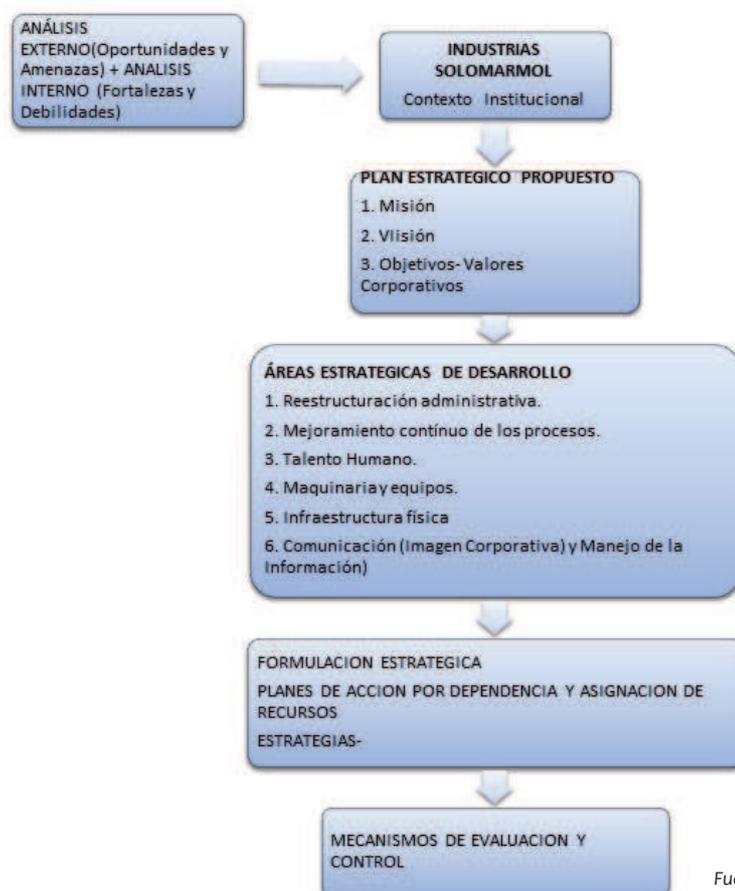
Después de realizada la encuesta piloto se obtuvo un P= 0,95% y un Q=0,05 %, por lo tanto el tamaño de la muestra es de 53 personas.

Para la realización de la presente investigación se siguieron los lineamientos mostrados en la figura 1.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA

Se realizó un Diagnostico a nivel interno en el cual se aplicó la encuesta a cada uno de los miembros de la empresa, a partir de sus resultados se busca identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Figura 1. Metodología para plan estratégico industrias Solomármol



Fuente. Elaboración propia del autor

Capacidad Directiva

El funcionamiento de la Industrias Solomármol está dirigido por 12 personas que desempeñan sus funciones, dentro de los cuales está el gerente quien es el propietario de la empresa y es la persona que toma las diferentes decisiones. La información entre el personal administrativo y empleados es de forma directa, el gerente se destaca por su liderazgo, además tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados en cuanto a los problemas, lo cual propicia un buen clima laboral. Se evidencia que la empresa Industrias Solomármol no cuenta con una estructura organizacional óptima, no tiene por escrito su misión y visión que direccionen la vida de la misma.

La planeación se realiza de manera subjetiva, sin mecanismos de estudio ó análisis. No existe un sistema de control, ya que se lleva por medio de cuadernos, principalmente las actividades administrativas.

Capacidad de Talento Humano

Las personas que laboran en la parte operativa en su mayoría son de la comunidad cercana a la empresa, por lo tanto no necesitan referencias personales y son contratadas por su trabajo y nivel de desempeño, a cambio se les reconoce un salario justo acorde con su trabajo y responsabilidad, además se les incentiva de acuerdo con su compromiso. El personal no tiene altos niveles de educación, no se les ha brindado capacitación en valores y principios pero a pesar de esto su trato es cordial y respetuoso con los clientes. Solo han asistido a cursos relacionados con sus labores y han sido gestionados por su propietario.

Capacidad de Producción

De acuerdo con su proceso de producción, se observa el aprovechamiento de residuos para nuevos subproductos. La empresa está bien ubicada (avenida) conveniente y de fácil acceso para

comercialización del producto, sus instalaciones y capacidad instalada (maquinaria y equipos) e infraestructura necesaria para la ejecución de la producción son de propiedad del gerente. La roca de mármol como una de las materias primas principales se concentra en pocos distribuidores, además el transporte es costoso. Industrias Solomármol mantiene un adecuado estado de sus equipos y herramientas, para la realización de sus actividades operativas. El gerente vela por manejar tecnología de punta que le permita obtener la excelente terminación del producto final.

Capacidad Competitiva

Dentro de los aspectos a destacar en la empresa están la experiencia de sus empleados y la satisfacción del cliente ya que no son frecuentes las quejas y reclamos a pesar de que se establecen garantías. No existen un medio de control y evaluación de desempeño para los miembros de la empresa lo que impide comprometer a los mismos con un mejoramiento continuo y optimización de recursos. Aunque la empresa oferta diversidad de productos no se cuenta con la publicidad impresa de su portafolio de productos.

Capacidad Financiera

En cuanto a la liquidez, al analizar la razón corriente se encuentra que para el 2011 fue de 1.82 y para el 2012 de 2.03, esto indica que en los dos años la empresa pudo cubrir sus deudas a corto plazo con los recursos generados a corto plazo, para el 2012 dos veces. En cuanto al índice de solvencia se observa un valor de 34.9 para el 2011 y de 34.1 para el 2012 lo que indica que la empresa para los dos años tuvo 34 veces más el valor en activos que en pasivos. Con respecto al nivel de endeudamiento se observa que para los dos años estudiados fue del 0.028 y 0.029 lo que demuestra que por cada 1000 pesos de activos que tiene la empresa solo tuvo una

deuda de 28 pesos en el 2011 y de 29 pesos en el 2012, indicando además que se está desaprovechando una alta capacidad de endeudamiento que implicaría conseguir la financiación de entidades para emprender nuevos proyectos de inversión. En el caso de la rentabilidad se observa que el margen Neto para los años estudiados fue del 6% y del 7%, lo que indica que los resultados del ejercicio son muy bajos y que la empresa debe buscar los mecanismos para reducir los costos y mejorar las utilidades percibidas.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA INDUSTRIAS SOLOMARMOL DE LA CIUDAD DE DUITAMA

Según Ruíz y otros (1998), “el análisis estratégico consiste en estudiar factores internos y externos que pueden manifestarse de manera positiva o negativa para proyectar la situación actual y futura de la organización y sobre ello, un programa de desarrollo que permita dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento del fin social de la institución”.

Análisis externo (Matriz de Evaluación del factor externo MEFE)

El logro de los resultados ayuda a establecer los factores críticos relativos al entorno, en este caso es necesario tener en cuenta los aspectos que pueden influir a la organización desde el contexto.

Oportunidades y amenazas

Las oportunidades son hechos o tendencias que en el futuro pueden beneficiar a la empresa y las amenazas son las situaciones de riesgo y/o incertidumbre que se pueden presentar, lesionando los objetivos de la organización.

Tabla 1. Lista de oportunidades y amenazas de la empresa

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Política de Incentivos para la construcción de vivienda- por parte del Estado Crecimiento Poblacional Crecimiento dinámico del mercado-portafolio Reducción en precios de materias primas por vigencia de TLC Uso de las TIC para el posicionamiento de la industria. Acceso a créditos para ampliación como política del gobierno. Relaciones comerciales duraderas con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Inflación Costo de transporte de la materia prima. Impuestos Deterioro en la infraestructura Vial Alto nivel de desempleo Presencia de productos sustitutos. Concentración de la materia prima en pocos distribuidores.

Fuente. Elaboración propia del autor

Análisis interno (Matriz de Evaluación del factor externo MEFI)

Consiste en identificar los puntos débiles y fuertes de la organización. Su relevancia se encuentra en que a través de este análisis se puede estimar los aspectos que benefician a la compañía para saberlos aprovechar y para aquellos que la perjudican buscar eliminarlos o superarlos.

Tabla 2. Lista de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de residuos para nuevos subproductos • Ubicación estratégica de la empresa dentro de la ciudad • Capacidad instalada suficiente para atender los requerimientos del mercado. • Diversidad en el portafolio de productos. • Precios de venta competitivos • Experiencia en la industria del mármol • Ambiente de trabajo adecuado • Planta de producción propia y con posibilidad de ampliación física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con la liquidez de la compañía • Falta de capacitaciones a los trabajadores • Inexistencia de portafolio de productos. • Falta de personal de apoyo en el área administrativa y de evaluación y control. • Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo. • Desorden administrativo

Fuente. Elaboración propia del autor

Matriz de Perfil Competitivo

Fred (1998) dice “La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de la formulación estratégica”. Por lo que la matriz de perfil competitivo se convierte en herramienta clave de información sobre los competidores.

Los competidores importantes para Industrias Solomármol, son Mármol Boyacá ubicado en la ciudad de Tunja, y Pisos Alfa con sala de ventas en la ciudad de Duitama.

En seguida se establecen los factores claves de éxito a tener en cuenta para la elaboración de la matriz de perfil competitivo:

- Variedad de productos
- Ubicación
- Precios competitivos
- Atención al cliente
- Instalaciones
- Capacidad financiera
- Talento humano
- Servicios adicionales
- Garantías ofrecidas
- Innovación

Matriz DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA de la empresa

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de residuos para nuevos subproductos 2. Ubicación estratégica de la empresa dentro de la ciudad 3. Capacidad instalada suficiente para atender los requerimientos del mercado. 4. Diversidad en el portafolio de productos. 5. Precios de venta competitivos 6. Experiencia en la industria del mármol 7. Ambiente de trabajo adecuado 8. Planta de producción propia y con posibilidad de ampliación física. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas con la liquidez de la compañía 2. Falta de capacitaciones a los trabajadores 3. Falta de personal de apoyo en el área administrativa y de evaluación y control. 4. Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo. 5. Desorden administrativo

Oportunidades	Estrategías FO	Estrategías DO
<ol style="list-style-type: none"> Política de Incentivos para la construcción de vivienda por parte del Estado Crecimiento dinámico del mercado-portafolio Reducción en precios de materias primas por vigencia de TLC Uso de las TIC para el posicionamiento de la industria. Acceso a créditos para ampliación como política del gobierno. Relaciones comerciales duraderas con los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 4-4 Creación página de internet para permitir que los clientes consulten productos, hagan pedidos en línea y conozcan la empresa por medios masivos. 8-5 Desarrollo de nuevos proyectos de inversión para la ampliación de la planta física y de la sala de exhibición. 1-3 Empezar un proyecto de innovación de nuevos productos con residuos e insumos de fácil acceso en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 3,5-1 Contratación un asistente administrativo y un tecnólogo en salud ocupacional que garantice la seguridad de los trabajadores en la planta. 2- 2 Uso de los servicios de capacitación para el talento humano por entidades como la cámara de comercio y el Sena. 4-1,2, 6 Implementación del presente plan estratégico en la organización.
Amenazas	Estrategías FA	Estrategías DA
<ol style="list-style-type: none"> Costo de transporte de la materia prima. Impuestos Deterioro en la infraestructura Vial Presencia de productos sustitutos. Concentración de la materia prima en pocos distribuidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 6-4 Diseño e implementación de un plan de marketing para incentivar nuevos clientes a la compra de productos. 6-5 Búsqueda constante de nuevos distribuidores para garantizar el acceso a las materias primas con precios competitivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Puesta en marcha un plan de reducción de costos para el proceso productivo. 2-4 Involucramiento del personal en el mejoramiento de la calidad de los productos y del servicio al cliente.

Fuente. Elaboración propia del autor

Planeación prospectiva

Es una metodología de planeación que consiste en plantear acciones futuras, que buscan reducir la incertidumbre ya que a pesar de que el futuro no se conoce, esta visión le brinda la posibilidad de dirigir las acciones hacia situaciones deseables.

Tabla 4. Matriz de planeación prospectiva

Escenarios	Futuros posibles	Futuros probables	Futuros deseables	Indicadores de logro
Reestructuración administrativa	Desorden administrativo generalizado en toda la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> - Éxito a mediano plazo en el área de administración. - Dificultades al iniciar el proceso de reestructuración. 	Liderazgo en el mercado debido a las mejores prácticas.	3- Departamento administrativo sólido y con funciones claras.
Mejoramiento continuo de los procesos.	Continuar con los procesos que se hacen a diario en los últimos años. implementación de un plan de marketing para incentivar nuevos clientes a la compra de productos.	Éxito o fracaso en la implementación de nuevos planes de mejora en todos los aspectos.	Creación de un plan de mejoramiento explícito para industrias Solomármol.	Plan de mejoramiento continuo entendido y apoyado por todos los trabajadores.

Mejoramiento continuo de los procesos.	Continuar con los procesos que se hacen a diario en los últimos años. implementación de un plan de marketing para incentivar nuevos clientes a la compra de productos.	Éxito o fracaso en la implementación de nuevos planes de mejora en todos los aspectos.	Creación de un plan de mejoramiento explícito para industrias Solomármol.	Plan de mejoramiento continuo entendido y apoyado por todos los trabajadores.
Maquinaria y equipo	Seguir usando el equipo como hasta ahora se ha hecho sin aprovechar sus potencialidades.	Programas de mantenimiento en pro de la reducción de costos de producción.	Uso apropiado de estos recursos desde la reducción de costos y el mejoramiento de resultados.	- Plan de mantenimiento preventivo y predictivo. - Reducción de costos de producción.
Infraestructura física	- Continuar con la planta actual sin posibilidades de ampliación.	- Realización de un estudio de diseño de planta para la ampliación acorde con las necesidades del mercado.	- Búsqueda de fuentes de financiamiento que permitan el crecimiento físico de la planta y que a su vez sea sostenible para la empresa.	- Diseño de la planta. - Incremento de niveles de producción a raíz de la ampliación.
Comunicación y manejo de la información	- Usar la estrategia actual con información insuficiente y poca medición de procesos.	- Crear un programa de mejoramiento de la información interna para el mejoramiento de las diferentes áreas.	- Sistema de información fluido y real que refleje la situación de la empresa en el día a día.	- Indicadores de eficiencia y efectividad administrativa y de producción.

Fuente. Elaboración propia del autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La realización del presente estudio fue motivada por la necesidad expresa de los propietarios de industrias Solomármol quienes encuentran que han llevado su organización sin ningún tipo de planeación y que las condiciones actuales del mercado los obliga a mejorar sus procesos de gestión, por tanto la motivación viene directamente de dicha necesidad y se espera que los resultados que se arrojen sean utilizados para bien de la compañía.
- En el análisis externo se encontró que la empresa tiene diferentes oportunidades y amenazas que pueden en algunos casos ejes de crecimiento o en otros la causa de llevar a la industria a una situación de insostenibilidad, por ello es importante generar condiciones que permitan contrarrestar las situaciones negativas y situaciones que ayuden a aprovechar las bondades del entorno, es necesario por tanto estar atentos a nuevas expectativas que ofrezca el mercado.
- Dentro del análisis interno se encontró que existe dentro de Industrias Solomármol un ambiente de trabajo de respeto y un alto compromiso de sus trabajadores hacia su labor, sin embargo falta mayor nivel de capacitación que les permite un mayor empoderamiento y a su vez un sistema de medición del desempeño en pro del mejoramiento continuo y del aumento de la productividad.
- La empresa posee altas potencialidades internas como su ubicación dentro de la ciudad, el espacio que tiene en la planta física susceptible de ser ampliada, el aprovechamiento de residuos de materiales para la elaboración de nuevos subproductos y ante todo la experiencia que tiene en la industria del mármol, sin embargo debe encontrar las formas en las cuales pueda aprovechar dichas situaciones a favor del crecimiento y sostenibilidad de la organización.
- La empresa no cuenta con un sistema de información que ayude realizar un diagnóstico

real en el tema financiero, es importante que replantee la estrategia actual y mejore dichos sistemas con el fin de poder dar paso a un análisis financiero más objetivo que a su vez ayude al gerente a tomar mejores decisiones en cuanto al manejo de sus inventarios, la administración de su cartera, la administración de sus proveedores y ante todo conocer las fuentes de financiamiento a las cuales puede acceder en el caso de que se emprenda un nuevo proyecto de inversión.

- Con la realización de la matriz DOFA se encontraron valiosas estrategias alcanzables para la empresa y estas a su vez generaron que se declarara una misión, visión y valores

corporativos que sin duda ayudarán a que los trabajadores se sientan más identificados con su organización, por lo tanto se recomienda que se realicen planes de sensibilización a los trabajadores sobre el plan estratégico de manera que ellos logren el compromiso que la empresa espera.

- Se recomienda implementar el plan estratégico en su totalidad ya que el análisis de encuestas, las entrevistas con trabajadores y el gerente, así como la observación de la situación real de la empresa permitieron que las estrategias y el plan de acción se construyera sobre bases reales de conocimiento de la organización, generando por tanto una propuesta interesante muy útil para el presente y futuro de la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballesteros, B. (2007). "Planeación estratégica". Recuperado 15/04/2012 de: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL05/PlaneacionEstrategica.pdf>
- Barreiros, A. (2012). "Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors". Recuperado 12/04/2012 de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>
- Castaño, A. (2011). "Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre". *Contaduría y Administración*, No. 235, pp 147-173 Recuperado 20/04/2012 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39519916008>
- Duitama. (2012). Recuperado 20/03/2012 de: <http://www.duitama-boyaca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mixx-1&m=m>
- Fred, David. (1998). "La Gerencia". Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A
- López, A. (2005). "La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica". *EconoQuantum*, vol. 2, núm. 1, pp. 141-164 Recuperado 16/03/2012 de: <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=125015749006>
- Porter, M. (1980). "E.Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"; p 120-210.
- Restrepo, L., Estrada, S. y Ballesteros, P. (2010). "Planeación estratégica logística para un holding empresarial". *Scientia Et Technica*, vol. 16, núm. 44, pp. 90-95. Recuperado 12/04/2012 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016> Luz Stella
- Roger, B. (2007). "Marketing Estratégico". Madrid: Pearson Educación, pp 509.
- Ruano, P. (2001). "Planeación estratégica para la empresa Agua S.A. Recuperado 15/03/2013 de: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3256.pdf>
- Ruíz, M., Huertas, L. y Cabral, C. (1998). "Propuesta de plan estratégico para la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia". *Innovar*. No 11, pp 141-165
- Sallenave, J. (1999). "Gerencia y Planeación Estratégica". Santafé de Bogotá: Norma.
- Serna, H. (2000). "Gerencia Estratégica". Bogotá: 3R Editores LTDA, pp. 385.
- Stoner, J. y Freeman, E. (1992). "Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Tobar, K. (2007). Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A ubicada en la ciudad de Quito. Recuperado 20/04/2012 de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>